

# **LAS OPORTUNIDADES ANTE LOS CAMBIOS CON LA IMPLEMENTACION DE UNA NUEVA LINEA DE NEGOCIO**

## **PLAN DE IMPLEMENTACION DE UNA NUEVA LINEA DE NEGOCIO ANTE CAMBIOS REGUL A T O R I O S EN ECUADOR**

---

**Johanna Sang Alvarado**

Pruebas dirigidas a la obtención del grado de Máster en “Gestão  
Autárquica” de 2016

*Versión final*

---



Instituto Superior de Educação e Ciências



INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS  
Escuela de Gestión

Pruebas dirigidas a la obtención del grado de Máster en “Gestão  
Autárquica”

**LAS OPORTUNIDADES ANTE LOS CAMBIOS CON LA  
IMPLEMENTACION DE UNA NUEVA LINEA DE NEGOCIO.**

PLAN DE IMPLEMENTACION DE UNA NUEVA LINEA DE  
NEGOCIO ANTE CAMBIOS REGULATORIOS EN ECUADOR

Autora: **Johanna Sang Alvarado**

Orientador: **Professora Doutora Natália Teixeira**

Octubre, 2016

## **Agradecimiento**

A mi esposo José Antonio, por estar siempre a mi lado incondicionalmente, y ser mi guía e inspiración en cada proyecto de mi vida.

## **Resumen**

La estabilidad de una economía como la ecuatoriana (dolarizada desde el año 2000) es altamente dependiente de la capacidad de generación de divisas, siendo fundamental que esta relación cada año culmine con un saldo positivo para el país, para de esa manera evitar el incremento de deuda. Esta condición ha motivado constantes cambios regulatorios en el país, principalmente en búsqueda de mayor producción local y limitar el incremento en importaciones de productos que puedan fabricarse localmente.

Ante estos hechos, se abre una ventana de oportunidad para abastecer al sector de la construcción con ciertos productos que no se pueden fabricar en el país y que son necesarios para complementar los desarrollos inmobiliarios. Dos productos que se han identificado son el granito y mármol, todo el stock existente en el país es importado, y puede convertirse en una línea de negocio adicional para aquellas empresas que ya cuentan con una infraestructura instalada y que se están viendo afectadas por los cambios regulatorios hacia aquellos productos que importan pero que pueden fabricarse localmente.

El enfoque del presente estudio se basa en la implementación de una nueva línea de negocio dentro del mismo sector en el que se ha venido desarrollando la empresa, la construcción.

## **Palabras clave**

Oportunidad, Dinamismo, Inmobiliario, Estrategia, Distribución, Competitividad, Alianza.

**Abstract**

*The stability of an economy such as the Ecuadorian one (dollarized since 2000) is highly dependent on the ability to generate foreign exchange, and it is essential that this relationship culminate every year with a positive balance for the country, in order to avoid the increase of debt. This condition has motivated constant regulatory changes in the country, mainly in search of greater local production and to limit the increase in imports of products that can be manufactured locally.*

*Given these facts, a window of opportunity opens to supply the construction sector with certain products that can not be manufactured in the country and are necessary to complement the real estate developments. Two products that have been identified are granite and marble, all the existing stock in the country is imported, and can become an additional line of business for those companies that already have an installed infrastructure and that are being affected by the changes To those products that matter but can be manufactured locally.*

*The focus of the present study is based on the implementation of a new line of business within the same sector in which the company has been developing the construction.*

**Keywords**

*Opportunity, Dynamism, Real Estate, Strategy, Distribution, Competitividad, Alliance.*

## **Justificación**

La presente servirá para que la empresa cuya actividad comercial es la importación y distribución de cerámica pueda desarrollar e implementar la creación de una nueva línea de producto como es el granito y mármol.

Este producto continúa en el mismo segmento ya conocido por la empresa, puesto que sigue vinculado con el sector de la construcción, donde cuenta con la estructura base (personal, canales de distribución, maquinarias, logística), elementos que son útiles para encontrar las alternativas de solución ante los riesgos a los que se ve expuesto la empresa por los cambios descritos anteriormente.

La naturaleza de todo negocio es que el mismo genere utilidad y se encuentre en continuo crecimiento, fortaleciendo permanentemente la parte social y economía de la empresa. Por lo que al implementar esta decisión innovadora traerá como resultados factores importantes que todo empresario desea para su negocio, en el que no deja de ganar dinero, maximiza sus ingresos, evita la generación de pérdidas financieras y mantiene lo que tanto trabajo le ha tomado por años como es el posicionamiento de la empresa en el mercado.

El desarrollo de esta estrategia permite además que el factor humano, complemento indispensable en todo negocio no se vea afectado, ya que los colaboradores continúan formando parte de la empresa como un equipo integral, adaptándose a los cambios, alineándose dentro del mismo objetivo de la empresa, ayudando además a no incrementar el índice de desempleo del país.

## **Indice General**

<b>1.- Introducción</b>	<b>1</b>
1.1.- Antecedentes	1
1.2.- Marco teórico del Ecuador: Análisis del entorno político, económico y regulatorio del Ecuador	3
1.2.1 Inflación Anual	8
1.2.2.- Cifras de empleo	9
1.2.3.- Balanza Comercial	11
1.2.4.- La Deuda Externa	12
1.3.- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados	14
1.3.1.- GAD Regionales	15
1.3.2.- GAD Provinciales	16
1.3.3.- GAD Cantonales	18
1.3.4.- GAD Parroquiales	19
1.4.- Marco teórico de Guayaquil: Análisis del entorno político, económico y regulatorio de Guayaquil	21
1.5.- Situación actual del sector inmobiliario y de la construcción en el Ecuador	26
1.6.- Determinación del problema enfocado al sector de la construcción	28
1.7.- Objetivos, políticas y estrategias implementadas por el Gobierno Ecuatoriano para apoyar al desarrollo del sector de la construcción	31
1.8.- Incentivos a la producción de parte de las Municipalidades	34
 <b>2.- Objetivo y Metodología</b>	 <b>37</b>
2.1.- Objetivo General	37



2.2.- Objetivos Específicos	37
2.3.- Metodología del trabajo	38
2.4.- Análisis del Sector	39
2.5.- Modelo del Negocio	43
2.6.- Estrategia de implementación de modelo de Negocio	45
2.6.1.- La intensidad de la competencia actual	46
2.6.2.- Competidores Potenciales	48
2.6.3.- Poder de negociación de los Proveedores	48
2.6.4.- Poder de negociación de los Compradores	49
2.6.5.- Amenaza de productos y servicios sustitutos	49
<b>3.- Estrategia Comercial y Plan de Marketing</b>	<b>51</b>
3.1.- Desarrollo de productos	51
3.2.- Diferenciación	51
3.3.- Promociones y Descuentos especiales	51
3.4.- Agilidad en tiempos de respuesta	51
3.5.- Comercialización de productos	52
3.6.- Alianza estratégica con Distribuidores de acabados de construcción	52
3.7.- Publicidad	52
3.8.- El Plan de Marketing	52
3.8.1.- Producto	53

3.8.2.- Precio	53
3.8.3.- Plaza	55
3.8.4.- Promoción	56
<b>4.- Plan de Operaciones y Aprovisionamiento</b>	<b>57</b>
4.1.- Proceso de importación y aprovisionamiento	57
4.2.- Proceso de almacenamiento y bodegaje	57
4.3.- Proceso contable y financiero	57
4.4.- Sistemas de información	58
4.5.- Punto de venta inicial	58
4.6.- Administración de recursos humanos	58
4.7.- Transporte del producto hacia el cliente final	58
<b>5.- Gestión de Recursos Humanos</b>	<b>59</b>
5.1.- Aspectos legales del empleador y del empleado	59
5.2.- Estructura Organizacional	61
5.2.- Especialización laboral	61
5.2.2.- Departamentalización	61
5.2.3.- Cadena de mandos	61
5.2.4.- Tramo de control	61

5.2.5.- Centralización y descentralización	61
5.2.6.- Formalización	62
5.3.- Esquema del personal a contratar	62
5.3.1.- Organigrama	64
<b>6.- Estructura Legal</b>	<b>65</b>
<b>7.- Análisis económico – financiero</b>	<b>66</b>
7.1.- Factibilidad financiera	66
7.2.- Competencia objetivo	71
7.3.- Escenario Equilibrio	72
<b>8.- Conclusiones</b>	<b>77</b>
<b>9.- Bibliografía y Webgrafía</b>	<b>81</b>
<b>10.- Anexos</b>	<b>86</b>
10.1.- Funciones por cargo	86
10.2.- Creación y constitución de la empresa	87
10.3.- Legalización de negocios ante el Municipio	90

## Indice de Tablas

<b>Tabla No. 1:</b> Cifras anuales del proyecto de Vivienda Social de Oferta, Demanda y Demanda Insatisfecha en Ecuador.	33
<b>Tabla No. 2:</b> Cifras por Beneficios Anuales del Proyecto de vivienda social.	34
<b>Tabla No. 3:</b> Cifras de importaciones de Granito de por país de procedencia, 2014 - 2015.	40
<b>Tabla No. 4:</b> Cifras de importaciones de Mármol de por país de procedencia.	42
<b>Tabla No.5:</b> Lista de precios comparativos de la competencia.	54
<b>Tabla No. 6:</b> Detalle de Importadores de Granito por destino.	66
<b>Tabla No. 7:</b> Detalle de Granito por procedencia.	67
<b>Tabla No. 8:</b> Listado de empresas importadores de granito en la provincia del Guayas.	68
<b>Tabla No. 9:</b> Estimación general de costos.	69
<b>Tabla No. 10:</b> Determinación de costos asociados a la importación.	70
<b>Tabla No. 11:</b> Escenarios de la competencia objetivo.	71
<b>Tabla No. 12:</b> Modelo mínimo de ventas mensuales y anuales.	72
<b>Tabla No. 13:</b> Flujo de Caja.	74
<b>Tabla No. 14:</b> Escenario Equilibrio	75
<b>Tabla No. 15:</b> Objetivos específicos y su cumplimiento.	80
<b>Tabla No. 16:</b> Objetivos y responsabilidades por cargo del modelo de negocio.	86

## Indice de Figuras

<b>Figura No.1:</b> Variación del PIB	5
<b>Figura No.2:</b> Evolución Precio del Petróleo.	6
<b>Figura No.3:</b> La Evolución del Precio del Petróleo.	7
<b>Figura No.4:</b> Inflación anual en los meses de Diciembre desde el 2006 al 2015.	8
<b>Figura No.5:</b> Cifras de empleo y desempleo.	9
<b>Figura No.6:</b> Salario Básico Unificado en Ecuador	10
<b>Figura No.7:</b> Balanza Comercial por trimestre.	11
<b>Figura No. 8:</b> Saldo de la deuda pública del Ecuador.	12
<b>Figura No. 9:</b> Deuda pública como porcentaje del PIB.	12
<b>Figura No. 10:</b> Mapa de Guayaquil.	21
<b>Figura No.11:</b> Porcentaje de Recaudación Tributaria.	22
<b>Figura No. 12:</b> Porcentaje de Empleos en Guayaquil.	23
<b>Figura No. 13:</b> Promedio de escolaridad.	24
<b>Figura No. 14:</b> Tasa de analfabetismo.	25
<b>Figura No. 15:</b> FODA del sector inmobiliario y de la construcción en Ecuador.	27
<b>Figura No.16:</b> Ranking del tamaño del sector de la construcción.	28
<b>Figura No. 17:</b> FODA de la empresa “XYZ”.	43
<b>Figura No. 18:</b> Estrategia de implementación de modelo de Negocio de Porter.	46
<b>Figura No. 19:</b> Diseño de canales de distribución para el modelo de negocio.	55
<b>Figura No. 20:</b> Organigrama de la empresa “XYZ”	64

## **1.- Introducción**

### **1.1.- Antecedentes**

A partir del año 2000 la economía ecuatoriana tiene como principal moneda al dólar estadounidense, como consecuencia de décadas de inestabilidad y devaluación de su moneda local, el Sucre.

Esta característica en la economía de este país, tuvo factores positivos y negativos desde su implementación, sin embargo con el pasar de los años, las consecuencias y limitaciones negativas se han acentuado fuertemente.

Factores adicionales derivados de la crisis, como la migración y la salida de capitales posteriores al feriado bancario del año 1999, han generado que el país carezca de capacidad generadora de valor agregado; es decir, que la autonomía para producir bienes derivados de materia prima sea limitada o ineficiente. Esto, sumado a la crisis política en la que se sumergió el país entre la década de 1995 a 2005, ubicó en una situación compleja para enfrentar el futuro a este pequeño país sudamericano.

La balanza de pagos, que es la cuenta que registra las transacciones económicas para un país con el resto del mundo, muestra no solo la situación del comercio de bienes y servicios (¿se compra o se vende más?) indica también todo el movimiento de capital entre residentes y no residentes. Pero en una economía dolarizada, un saldo positivo en la balanza significa mayor disponibilidad de la oferta monetaria mientras que un saldo negativo significa desmonetización y riesgo de sostenibilidad del sistema monetario y del ritmo de crecimiento económico.

En el caso de Ecuador, un país cuyos principales productos de exportación son materias primas o bienes de capital, el no contar con una estrategia de control de la balanza de pagos se convierte en una bomba de tiempo.

La única fuente de recursos monetarios del Ecuador se basa en el saldo positivo que pueda lograr en su balanza comercial, y en los recursos que extranjeros traigan al país, en actividades como el turismo o la inversión extranjera directa.

Según informe del Banco Central del Ecuador acerca de “La Economía Ecuatoriana, luego de 10 años de dolarización” (2010), en 2006 y 2007, la balanza de pagos ecuatoriana se fortaleció como consecuencia de resultados superavitarios, los más elevados de los últimos 10 años. En 2008, aunque la inversión extranjera directa fue la más elevada de la década, el impulso que tomaron las importaciones con un crecimiento del 36% anual, además de la caída del precio del petróleo en medio del estallido de la crisis financiera internacional, causaron una caída de cerca de \$500 millones en el superávit comercial y por tanto se redujo drásticamente el saldo de la balanza de pagos.

Así mismo en dicho informe del Banco Central del Ecuador, se indicó que para el 2010 el colapso de la balanza de pagos llegó a un déficit récord en la década, alcanzando los -\$1,978.7 millones, arrastrando a la cuenta corriente a un dramático resultado de -\$1,606.8 millones. Desde entonces el Gobierno ha recalcado la dificultad que genera la limitación de no contar con una moneda propia, limitando el manejo cambiario autónomo.

Como consecuencia de aquello, a partir del año 2010, el país se ha visto arrastrado a una política de incremento de aranceles, creación de salvaguardas, normas de calidad de mayor exigencia para importaciones y hasta la prohibición de importación de ciertos productos que (aunque de menor calidad) podrían ser reemplazados con producción local, todo esto con el objetivo de equilibrar la balanza comercial del país.

A partir del año 2014 se implementó en el Ecuador una nueva normativa de regulación sobre las importaciones lo cual está generando complicaciones a las empresas importadoras, las mismas que durante más de una década venían desarrollando sus actividades en una línea de negocio fuertemente ligada a las partidas que han tenido restricciones en la implementación de cupos.

En el caso especial que nos compete, el gremio de los importadores de cerámica tuvo que paralizar sus importaciones desde diciembre 2013, a causa de las nuevas exigencias del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), como es el que cada una de las piezas de cerámica lleve en la parte posterior referencia en español sobre el nombre del importador y del país de origen. Esto adicional a la reducción de su cupo de

importación en un 30%, lo cual afecta sobre todo a las pequeñas y medianas empresas, según el punto de vista del analista económico Juan José Prado (2009).

## **1.2.- Marco teórico del Ecuador: Análisis del entorno político, económico y regulatorio del Ecuador.**

El Ecuador se encuentra atravesando un etapa muy compleja en cuanto a economía se refiere, la desaceleración que inició a mediados del año 2014 por la caída del precio del petróleo, ahora se ha profundizado trayendo consigo una serie de consecuencias en todos los sectores de la economía del país.

El año 2015 la legislación y la política económica del Ecuador se vieron sometidas a varios cambios y ajustes, los mismos que han afectado al normal desenvolvimiento de los negocios. Medidas como la aplicación de salvaguardias, reformas laborales, anuncios de aplicación de gravámenes sobre herencia o plusvalía; entre otras, han provocado cambios profundos al desempeño económico del Ecuador, esto sumado a que los precios de las materias primas en el exterior no se han recuperado, han dado como resultado un escenario muy complejo para el cierre del 2015 y los años inmediatos venideros.

Para el 2016 se espera el inicio de la campaña presidencial de cara a las elecciones de Febrero de 2017, lo que seguramente mantendrá la incertidumbre política durante todo el año, con sus repercusiones directas en la economía del Ecuador, por lo cual sería de esperar que el 2016 no sea el año de inflexión positiva de la tendencia decreciente de la economía ecuatoriana.

Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2015), se estima que la región alcanzaría un crecimiento cercano al 0,2% durante el 2016, después de haber experimentado una contracción promedio del 0,4%, ocasionado principalmente por la caída de las principales economías de la región como son Brasil y Argentina.

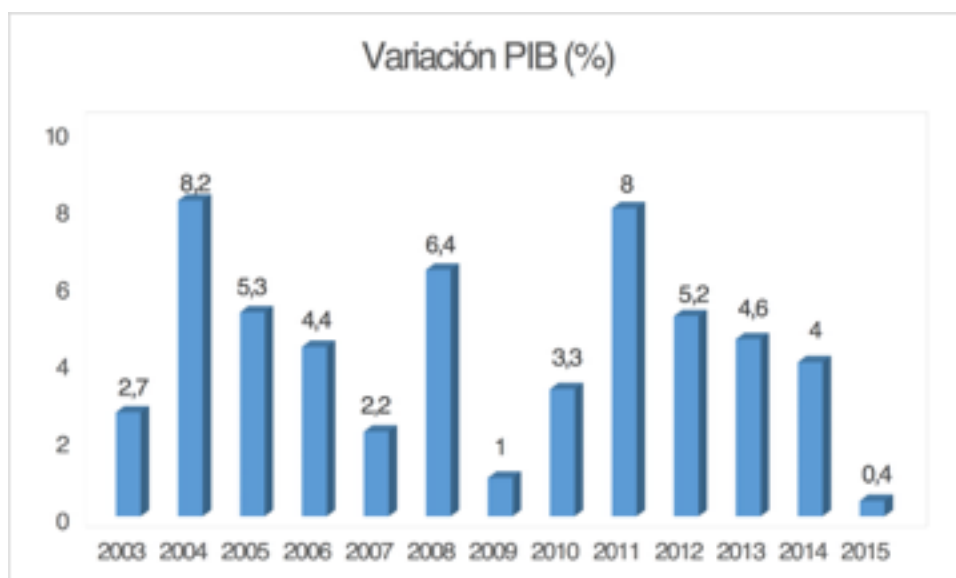


En cuanto a las previsiones de crecimiento para el Ecuador existen varios datos, desde un pesimista -4,5% publicado recientemente por la CEPAL basados en datos del Fondo Monetario Internacional va de +0,3% hasta un optimista +0,5% estimado por los organismos gubernamentales. Sin embargo tanto la CEPAL como el FMI (2016) estiman que el desempeño económico de Ecuador será uno de los peores de la región, sobrepasado solamente por Venezuela cuya situación política y económica es sumamente grave.

Estas previsiones vienen influenciadas principalmente por:

- El estancamiento de las perspectivas de crecimiento de los países desarrollados,
- El fortalecimiento del dólar (con la consecuente devaluación de monedas más débiles),
- La depresión de los precios de materias primas; y,
- La volatilidad en los mercados financieros internacionales.

A continuación se detalla las cifras de variación del PIB desde el 2003 hasta el 2015:



**Figura No.1:** Variación del PIB. Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016

La economía ecuatoriana se ve afectada por la caída de los precios del crudo, donde escasamente solo el 0,4% se dio en el 2015 frente al 4% del año anterior, según análisis realizado por el Banco Central del Ecuador BCE (2016). Recordemos que el Ecuador vive una economía dolarizada que se ha visto afectada por la caída de los precios de las materias primas como por la apreciación del dólar estadounidense.

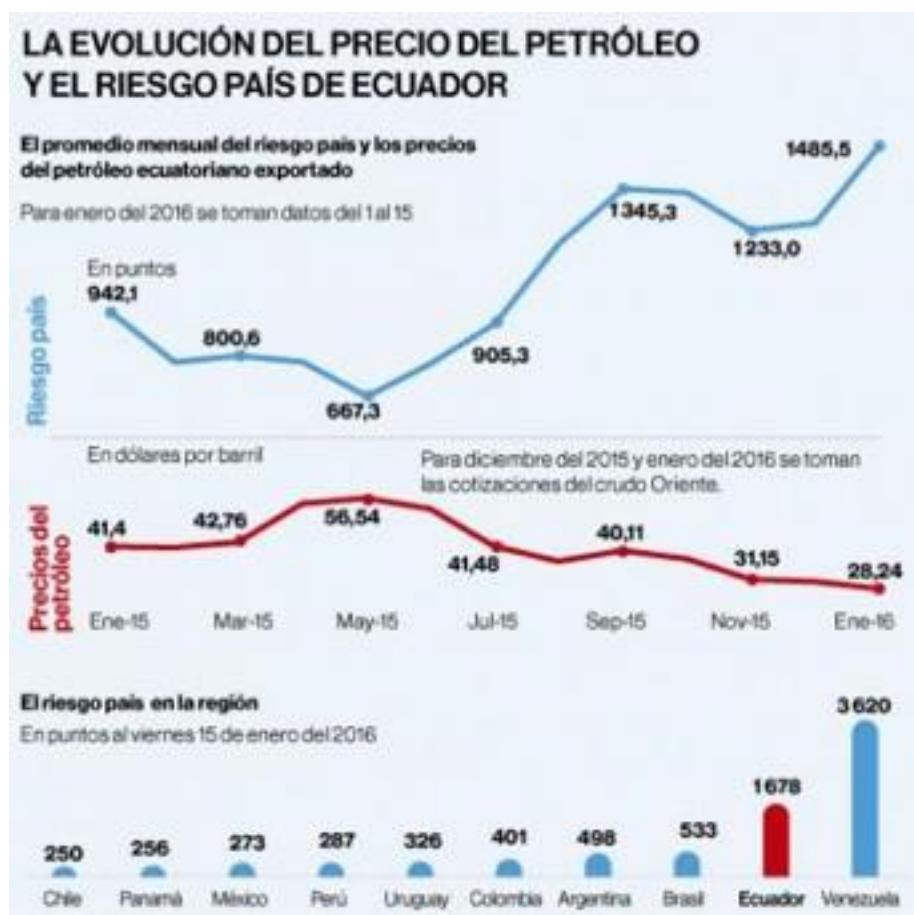
Para una mejor comprensión se muestra gráfico del comportamiento del precio del petróleo en el mismo período 2003 al 2015:



**Figura No.2:** Evolución Precio del Petróleo. Fuente: Banco Central del Ecuador , 2016

La gran dependencia que aún tiene la economía ecuatoriana al precio del petróleo hace que la caída que ha experimentado el precio de este comoditie afecte directamente las previsiones futuras e indicadores de desempeño económico del Ecuador, afectando inclusive nuestra imagen internacional medida a través del EMBI o Riesgo País.

Este indicador es de suma importancia al momento de que el gobierno central busca financiamiento internacional para cubrir el déficit fiscal. El costo del financiamiento guarda relación directa con el riesgo que se percibe en el exterior sobre la capacidad de pago del país.



**Figura No.3:** La Evolución del Precio del Petróleo. Fuente: Diario El Comercio, 2016

La capacidad del país para pagar sus gastos financieros podría ser vulnerable a la volatilidad de los mercados internacionales de energía. Esta preocupación internacional se evidencia al comparar la correlación directa que tiene el índice de Riesgo País EMBI con respecto al precio del petróleo WTI.

### 1.2.1.- Inflación Anual

A continuación se presentan los datos de inflación de los últimos 10 años:

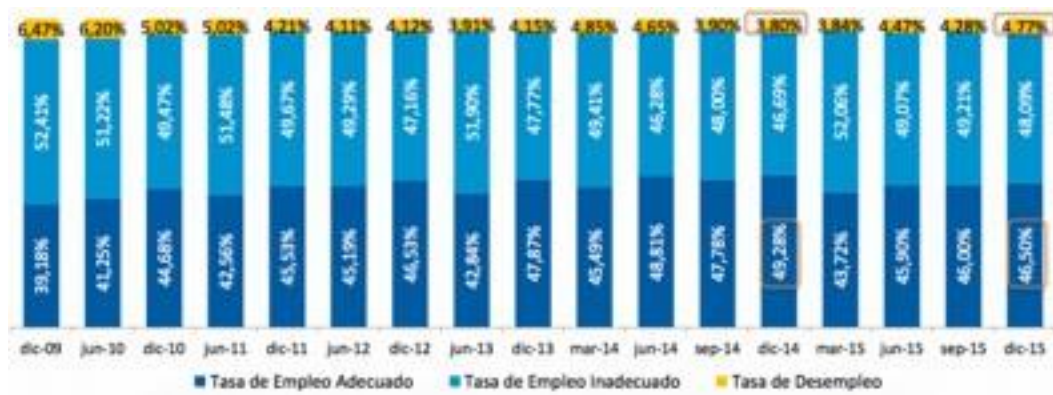


**Figura No.4:** Infación anual en los meses de Diciembre desde el 2006 al 2015. Fuente: Agencia

Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. 2015

Por su parte, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) cierra el 2015 en 3,38% frente al 3,67% del año 2014, año en que los precios al consumidor aumentaron en 0,11%. Según el punto de vista del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC (2016) estima que para el presente año la inflación llegue por encima del 3%, no solo debido a la caída de los precios del crudo, sino también por la disminución en exportaciones y por la apreciación del dólar.

### 1.2.2.- Cifras de Empleo



**Figura No.5:** Cifras de empleo y desempleo. Fuente: Revista Periodismo Ecuador, 2015

En cuanto a las cifras de empleo, según datos oficiales el índice de desempleo a Diciembre de 2015 se ubicó en 4,77% frente al 3,80% correspondiente al cierre del ejercicio 2014, lo cual evidencia los efectos que ya está teniendo sobre la población la situación económica nacional.

En lo que respecta al salario básico, las cifras de los últimos años son los siguientes:

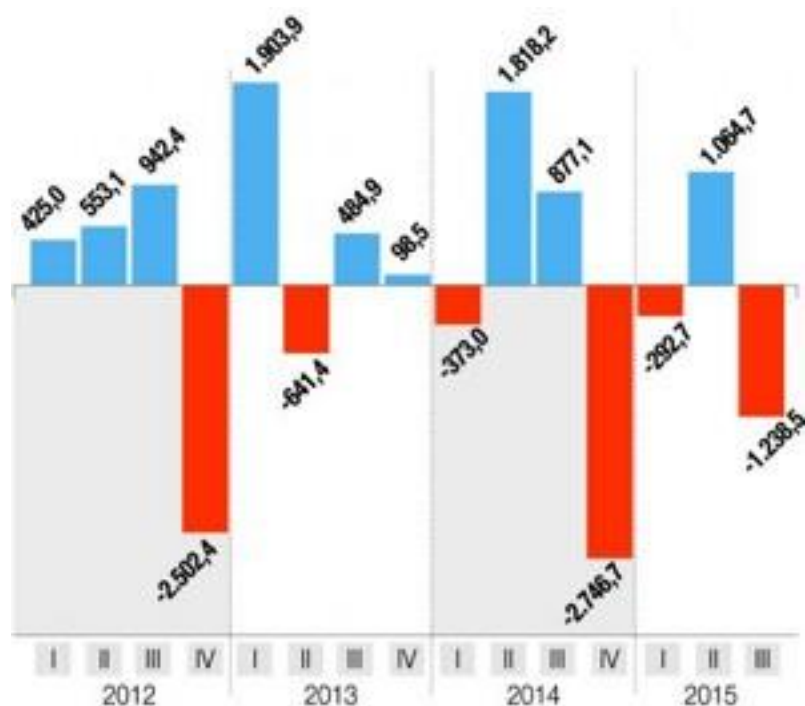


**Figura No.6:** Salario Básico Unificado en Ecuador. Fuente: Diario El Universo, 2015

A pesar de la disminución de empleo durante el 2015, el salario básico unificado en el país continúa su crecimiento, pasando de \$340 en 2014 a \$ 354 en 2015, es decir un 4,12% de incremento. Para el 2016 el SBU llega a \$ 366, según informe del Ministerio de Trabajo publicado en Diario El Universo (2015).

### 1.2.3.- Balanza Comercial

**BALANZA COMERCIAL (por trimestre)**



**Figura No.7:** Balanza Comercial por trimestre. Fuente: Diario Expreso, 2016

Las salvaguardias establecidas en marzo de 2015 y cuya vigencia continúa hasta la actualidad, apoyados con el incremento en exportaciones en productos como el banano y el camarón, apoyaron importantemente para evitar que se profundice aún más el déficit de la Balanza Comercial debido a la disminución de los precios del petróleo. Las últimas cifras disponibles evidencian un déficit de US\$ 1,238 millones al tercer trimestre de 2015.



### 1.2.4.- La Deuda Externa

El año 2015 la deuda externa del país ascendió a 31.8 mil millones de dólares, lo que representó aproximadamente un 32% del PIB. El nivel de endeudamiento del país viene incrementándose importantemente en los últimos dos años debido principalmente a la limitación que tiene el país de obtener los dólares que ha dejado de recibir la economía a consecuencia de la caída de los precios del petróleo, como lo cita Diario La República (2015) en el saldo de la deuda pública del Ecuador.



**Figura No. 8:** Saldo de la deuda pública del Ecuador. Fuente: Diario La República, 2015



**Figura No. 9:** Deuda pública como porcentaje del PIB. Fuente: Diario La República, 2015

Al ser el Ecuador un país dolarizado, la falta de circulante provoca iliquidez en el mercado generando de esa forma una contracción en la economía. Es sumamente importante generar confianza en el mercado a través de políticas estables de desarrollo y legislaciones claras sin sobresaltos, caso contrario nos encontraremos sobrepasando los límites de endeudamiento en el corto plazo.

El desarrollo de negocios en la empresa privada se vió afectada desde hace unos meses atrás por la implementación de salvaguardias arancelarias, que van desde 5% al 45% para la importación de 2800 partidas. Bajo esta situación algunas empresas se vieron obligadas a ajustar presupuestos de ventas por incremento de costos y reducciones de inventario, mientras que otras vieron la oportunidad de crecer con producción local al no tener necesidad de hacer importaciones.

El gobierno del Presidente Rafael Correa ha realizado una serie de políticas encaminadas a ampliar el tamaño del Estado, con la finalidad de adicional a aumentar el gasto social y la inversión pública, también regular las actividades comerciales de la empresa privada en el país.

El incremento en el precio de los commodities en valores del 10,9% promedio anual entre 2003 y 2013 permitió que las economías latinoamericanas crezcan a una tasa promedio anual del 4,2% llevando a una reducción de la pobreza y a un incremento en la clase media.

Para enfrentar los problemas del sector externo y fiscal el gobierno ha recurrido a un agresivo endeudamiento externo que pasó de \$12.930 millones en abril 2014 a \$19,326 millones en abril 2015, lo que representa un crecimiento del 49,5% de un año a otro. Este crecimiento se debió a la colocación de bonos internacionales, con la emisión de \$2.000 millones en junio 2014 al 7,95% y otra emisión de \$750 millones a marzo 2015 al 10,5%, \$1.800 millones en financiamientos de organismos multilaterales y \$750 millones al 8,5% en colocación de deuda en mayo 2015 y finalmente la aceptación de financiamiento bilateral. Todas estas operaciones tienen como finalidad sostener el gasto público y evitar que la economía nacional se paralice, puesto que durante muchos años se volvió dependiente del gasto público para su funcionamiento, según menciona

el Ing. Felipe Hurtado en su análisis publicado en revista Perspectiva sobre el precio del petróleo y crecimiento del PIB Ecuatoriano del 2007 al 2015.

Esta coyuntura hizo que el gobierno fortalezca más al sector empresarial impulsando a la inversión privada para que compense en cierta manera a la inversión pública. Se promovió el desarrollo de alianzas público privadas para inversiones en sectores estratégicos, reducción de trámites y papeleos para la creación y funcionamiento de nuevas empresas.

De acuerdo a lo indicado en El Diario La República (2015), el gobierno continua formulando mecanismos y regulaciones para controlar al sector empresarial, como lo es la ley de herencia y plusvalía que a pesar de no estar aún formalmente vigente causa inquietud y desconfianza pudiendo afectar más al crecimiento de la economía del país.

Es por ello que hoy en día cada vez más empresas consideran en sus proyecciones de negocios el entorno político, económico y regulatorio para trabajar en oportunidades.

### **1.3.- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados**

Conforme la Prefectura del Guayas (2016), señala que para una mejor gobernanza del país, en el Ecuador se han implementado Gobiernos Locales o Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), las mismas que son instituciones descentralizadas que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana.

Los GAD están organizados de la siguiente manera:

- GAD Regionales
- GAD Provinciales
- GAD Cantonales
- GAD Parroquiales

**1.3.1.- GAD Regionales:** Los GAD Regionales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Están integrados por las funciones de Participación Ciudadana, de Legislación y Fiscalización, y Ejecutiva. A partir de la aprobación de la Constitución, tienen ocho años para ser creados y conformados. Su autoridad es el Gobernador o Gobernadora Regional elegido por votación popular.

Esta es un nivel de gobierno de carácter regional que busca ejecutar una acción articulada y coordinada entre los GAD de la circunscripción territorial regional y el Gobierno central, con el fin de alcanzar los objetivos del buen vivir en el marco de sus competencias establecidas en la Constitución y la ley.

Promueve el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial regional para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas regionales; promueve también los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución, en el marco de sus competencias. Además coordina, con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos, lo relacionado con la seguridad ciudadana en el ámbito de sus competencias. Toma decisiones a través de su Consejo Regional, que es el grupo de personas que toman las decisiones y directrices que deberá cumplir el GAD Regional.

El Consejo Regional está integrado por el Gobernador o Gobernadora Regional, y por Consejeros y Consejeras Regionales elegidos de forma proporcional a la población urbana y rural. Duran cuatro años en sus funciones. Todos sus miembros son elegidos por votación popular, pero de entre los Consejeros y Consejeras se elige a un Vicegobernador o Vicegobernadora.

Sus responsabilidades son el ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del GAD Regional mediante la expedición de normas regionales dentro de su circunscripción territorial. El Consejo Regional también debe fiscalizar la gestión del Gobernador o Gobernadora Regional, de acuerdo con las normas establecidas; regular la aplicación de tributos previstos en la ley, los mismos que se guiarán por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, transparencia y suficiencia; y crear, modificar y extinguir tasas y contribuciones especiales por los servicios que preste y obras que ejecute. Las decisiones se toman a partir de la votación de la mayoría absoluta de los miembros del pleno.

**1.3.2.- GAD Provinciales:** Los GAD provinciales son niveles de gobierno de carácter provincial que se encargan de planificar y ejecutar obras públicas, además de otros servicios. Son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, y están integrados por las funciones de Participación Ciudadana, Legislación y Fiscalización, y Ejecutiva. El Prefecto o Prefecta y la Viceprefecta o Viceprefecto son elegidos mediante votación popular.

El GAD Provincial busca promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial provincial para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas provinciales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales. Estas son algunas de sus responsabilidades:

- Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.
- Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción provincial.

- Elaborar y ejecutar el plan provincial de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción.

El GAD Provincial toma decisiones a través de su Consejo Provincial, conformado por Alcaldes y Alcaldesas que toman las decisiones y directrices que deberá cumplir el GAD Provincial.

El Consejo Provincial está integrado por la Prefecta o Prefecto, Viceprefecta o Viceprefecto, y por Alcaldes, Alcaldesas y Presidentes y Presidentas de las Juntas Parroquiales que conforman el Consejo Provincial. Duran cuatro años en sus funciones. La elección de Prefectos y Viceprefectos se realiza mediante votación popular.

El Consejo Provincial se encarga del ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del GAD provincial, mediante la expedición de ordenanzas provinciales, acuerdos y resoluciones; además:

- Regula, mediante ordenanza provincial, la aplicación de tributos previstos en la ley a favor de este nivel de gobierno, los mismos que se guían por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, transparencia y suficiencia.
- Expide acuerdos o resoluciones en el ámbito de competencia del GAD provincial, para regular temas institucionales específicos.
- Aprueba el Plan Provincial de Desarrollo y el Plan de Ordenamiento Territorial, formulados participativamente con la acción del Consejo Provincial de Planificación y las instancias de Participación Ciudadana, así como evaluar la ejecución de aquellos.

A través de votaciones en pleno, y a partir de la mayoría absoluta de sus miembros, se toman las decisiones.

**1.3.3.- GAD Cantonales:** Este nivel de gobierno de carácter cantonal se encarga de planificar y ejecutar obras públicas, además de otros servicios. Los GAD cantonales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera; están integrados por las funciones de Participación Ciudadana, Legislación y Fiscalización, y Ejecutiva.

El Alcalde o Alcaldesa son elegidos mediante votación popular, así como los Concejales y Concejalas, y de entre ellos se elige al Vicealcalde o Vicealcaldesa.

Entre sus responsabilidades están:

- Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determina las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales.
- Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal.
- Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas.
- Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad.

Toman decisiones a través de Concejales y Concejalas.

El Consejo Municipal está integrado por Alcaldes, Alcaldesas, Concejales y Concejalas. Todos sus miembros son elegidos por votación popular. A su cargo está el ejercicio de la

facultad normativa en las materias de competencia del GAD municipal, a través de las siguientes acciones:

- Expedir ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones.
- Regular, mediante ordenanza, la aplicación de tributos previstos en la ley a su favor.
- Crear, modificar, exonerar o extinguir tasas y contribuciones especiales por los servicios que presta y obras que ejecute.
- Expedir acuerdos o resoluciones, en el ámbito de competencia del GAD municipal para regular temas institucionales específicos o reconocer derechos particulares.

Todo esto lo realiza a través de votaciones en pleno, y con la mayoría absoluta de sus miembros.

**1.3.4.- GAD Parroquial:** Son niveles de gobierno de carácter parroquial rural que se encargan de la administración y gobierno de las parroquias. Los GAD parroquiales rurales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Los Vocales que lo conforman son electos mediante votación popular. El Vocal más votado será quien la presida. Entre sus competencias están:

- Elaborar el Plan Parroquial Rural de Desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas.
- Ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial, y realizar, en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas.
- Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley.



- Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos, y propiciar la organización de la ciudadanía en la parroquia.
- Fomentar la inversión y el desarrollo económico, especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre otros, en coordinación con los demás GAD.

Todas las decisiones se realizan a través de la Junta en pleno.

La Junta Parroquial Rural se encarga de la administración y gobierno de la parroquia. Está integrada por Vocales elegidos por votación popular, y de entre ellos el más votado la preside. Trabajan cuatro años en sus funciones y la autoridad es la Presidenta o Presidente de la Junta Parroquial Rural.

La Junta Parroquial Rural se encarga de expedir acuerdos, resoluciones y normativas reglamentarias en las materias de competencia del GAD Parroquial Rural. Aprueba el Plan Parroquial de Desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del Consejo Parroquial de Planificación y las instancias de participación, así como evaluar la ejecución, aprobar u observar el presupuesto del GAD Parroquial Rural, que deberá guardar concordancia con el Plan Parroquial de Desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en la que estén representados los intereses colectivos de la parroquia rural, en el marco de la Constitución y la ley. De igual forma, entre sus responsabilidades está aprobar u observar la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas; y aprobar, a pedido del Presidente o Presidenta de la Junta Parroquial Rural, traspasos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito cuando las circunstancias lo ameriten. La Junta en pleno toma las decisiones.

#### 1.4.- Marco teórico de Guayaquil: Análisis del entorno político, económico y regulatorio de Guayaquil



**Figura No. 10:** Mapa de Guayaquil. Fuente: Mapaguayaquil.com, 2012

De acuerdo a Cempecuador (2016) en su Guía Turística Ecuatoriana expresa que Guayaquil es la ciudad más grande y poblada de la República de Ecuador, con una población en su área metropolitana cercana a los 2.3 millones de habitantes.

El área urbana de Guayaquil se alinea entre las ciudades más grandes de América Latina. Es además un importante centro de comercio con influencia a nivel regional en el ámbito comercial, de finanzas, político, cultural y de entretenimiento. La ciudad es la cabecera cantonal del cantón homónimo y la capital de la provincia del Guayas. Localizada en la costa del Pacífico en la región litoral de Ecuador, el este de la ciudad está a orillas del río Guayas, a unos 20 kilómetros de su desembocadura en el Océano Pacífico, mientras está rodeada por el Estero Salado en su parte suroccidental y el inicio

de la Cordillera Chongón-Colonche, una cadena de montañas de media altitud, en el noroeste.

El golfo de Guayaquil es la entrante de agua más grande del Océano Pacífico en Sudamérica. Sus salientes extremas se fijan en Cabo Blanco en el Perú y la Provincia de Santa Elena en Ecuador, cubriendo una distancia de 230 km.

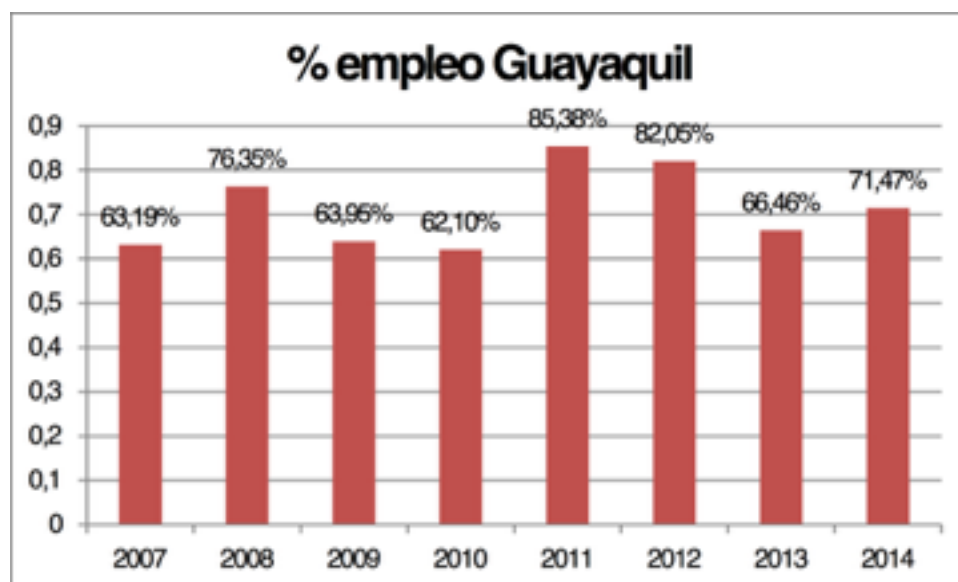
La ciudad se divide en 16 parroquias urbanas, aunque dentro de una nueva administración municipal, su organización consiste de 74 sectores. Es la ciudad con mayor densidad poblacional en el Ecuador, incluyendo la población urbana de Guayaquil, la población urbana de Durán y la de parroquia samborondeña de La Puntilla (excluyendo la parroquia dauleña de La Aurora. La ciudad de Guayaquil está compuesta de 347 km<sup>2</sup> de superficie, de los cuales 316 km<sup>2</sup>, equivalentes al 91,9% del total, pertenecen a la tierra firme (suelo); mientras que los restantes 29 km<sup>2</sup>, equivalentes al 8,1%, pertenecen a los cuerpos de agua que comprenden ríos y esteros. A continuación se muestra el porcentaje de recaudación tributaria de las principales ciudades del país en el 2014:



**Figura No.11:** Porcentaje de Recaudación Tributaria. Fuente: Diario El Telégrafo, 2012

A pesar de ser la ciudad más poblada del país, y la de mayor actividad económica, su informalidad y base en el comercio, hace que comparado con Quito recaude menos de la mitad de impuestos, lo cual evidencia un claro movimiento no bancarizado de recursos.

Tal como se muestra en el siguiente cuadro, el porcentaje de empleos plenos en la ciudad se ha mantenido en promedio en el orden del 70%, lo que quiere decir que una de cada cuatro personas aptas para trabajar no tiene empleo fijo, sino que vive del comercio informal.

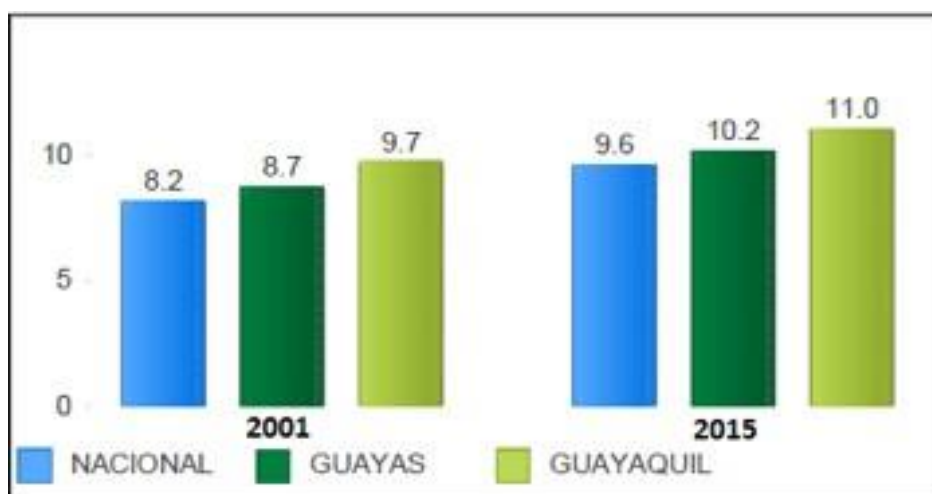


**Figura No. 12:** Porcentaje de Empleos en Guayaquil. Fuente: Diario El Universo, 2015 Septiembre 18

Como podemos evidenciar todavía hay mucho terreno que recorrer en cuanto a formalización del mercado y disciplina en administración de recursos, esto si bien es una limitante a la hora de establecer una nueva empresa formal, también es una gran oportunidad para desarrollar una nueva línea de productos dado que esta ciudad es un ambiente ideal para iniciar un nuevo proceso COMERCIAL, con productos que pueden ser demandados por otras ciudades del país, aprovechando que el Puerto Principal del

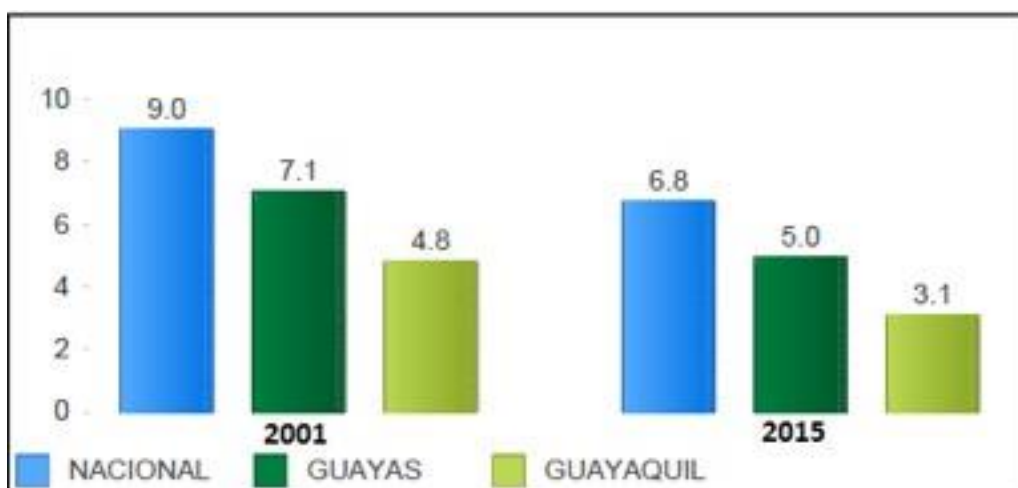
país se encuentra en Guayaquil, y que una buena parte de su población vive del comercio.

En el siguiente cuadro, se podrá visualizar cómo el aspecto educacional, la actual gestión municipal ha tenido importantes avances sobre alcanzar niveles de escolaridad cada vez más amplios:



**Figura No. 13:** Promedio de escolaridad. Fuente: Instituto Ecuatoriano Estadísticas y Censos, 2016

Como se puede observar, en promedio en Guayaquil las personas mayores de 24 años han logrado un nivel de escolaridad de hasta 11 años (escuela y colegio) mientras que el promedio nacional es de 9,6 años.



**Figura No. 14:** Tasa de analfabetismo. Fuente: Instituto Ecuatoriano Estadísticas y Censos, 2016

Por su parte, la tasa de analfabetismo en Guayaquil se ha reducido de 4,8% en 2001 a 3,1% en 2015, ubicándose en ambos períodos por debajo del promedio nacional (6,8% en 2015) y del promedio de la provincia del Guayas (5% al 2015)

El sistema político y administrativo de Guayaquil se rige bajo la aplicación de los GADs cantonales (Guayaquil es un cantón de la provincia del Guayas); y al igual que todas las Municipalidades del Ecuador, cuenta con un Reglamento Orgánico y Funcional que determina su estructura administrativa, la cual tiene sus bases en la Constitución Nacional (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

## **1.5.- Situación actual del sector inmobiliario y de la construcción en el Ecuador**

A raíz de la caída del precio del petróleo varios sectores se vieron afectados, entre ellos el de la construcción, que llevó a la baja colocación de créditos y menos confianza en endeudamiento a largo plazo.

La Cámara de la Industria de la Construcción (2015) del Ecuador considera que los proyectos del Gobierno fomentan la recuperación de este sector, gracias a la inversión en los planes de desarrollo de vivienda social, escuelas del milenio, unidades medicas, que son impulsadas por créditos chinos conseguidos en el 2015.

La Banca Privada y Pública también se hacen presentes al ofrecer bajas tasas de interés para el constructor y para quienes compran los bienes inmuebles.

Ecuador ocupa el octavo lugar según en el ranking de la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (2015), entre 18 países, en cuanto a bienes y servicios producidos por este sector.

De acuerdo con la FIIC (2015), Ecuador generó en el 2013 un PIB de construcción de \$8.029 millones. La cifra representa el 2,39% de todo lo que se construyó en América Latina. Brasil encabeza el ranking con \$121.343,7 millones; México con \$75.984.9 millones, Colombia con \$21.470 millones y Perú con \$16.548,7 millones.

Este sector productivo llegó a su techo en el 2011, cuando tuvo un crecimiento de 17,6%, desde ese año se registra una desaceleración que se agudizó en el 2015.

Una vez analizadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector, a continuación se expone un análisis FODA:

**FORTALEZAS:**

- \* Sector imprescindible por la necesidad de vivienda e infraestructura.
- \* Genera encadenamientos productivos potenciando a industrias auxiliares.
- \* Tendencia a considerar las propiedades inmobiliarias como un bien de inversión.
- \* Desempeña un importante rol social en la inclusión de trabajadores desocupados y no calificados.

**OPORTUNIDADES:**

- \* Desarrollo local de productos para la construcción.
- \* Gobierno impulsará la inversión y crédito en vivienda social.
- \* El sector de la construcción puede trabajar en los proyectos de vivienda social y acceder a facilidades de financiamiento.
- \* Mantenimiento requerido por parte de las grandes obras de infraestructura realizadas a la fecha.

**DEBILIDADES:**

- \* El sector es muy sensible a las fluctuaciones y ciclicidad de la economía.
- \* Informalidad, alta movilidad y limitada captación de mano de obra.
- \* Necesidad de un importante capital de trabajo.
- \* Altos costos de inversión inicial.
- \* Aplicación de la ley de salvaguardias arancelarias.
- \* El Estado acapara 80% de la inversión y el sector privado tiene el 20%

**AMENAZAS:**

- \* Previsiones negativas de crecimiento.
- \* Incremento del Impuesto a la Ley de Herencia y Plusvalía que busca gravar las ganancias extraordinarias en la venta de inmuebles y terrenos.
- \* Lentitud en el crecimiento de proyectos inmobiliarios para el segmento económico alto.
- \* Reducción de la inversión familiar y de las empresas de bienes raíces, debido a la contracción de liquidez.

**Figura No. 15:** FODA del sector inmobiliario y de la construcción en Ecuador.

Fuente: Spurrier, Walerr (2015, Agosto 10). Análisis del sector inmobiliario en el Ecuador.



## 1.6.- Determinación del problema enfocado al sector de la construcción

El 11 de marzo de 2015 entró en vigencia en el gobierno ecuatoriano la aplicación de sobrepasas arancelarias durante un periodo de 15 meses, que de acuerdo a la resolución No.011-2015 del Ministerio de Comercio Exterior, son de carácter temporal y no discriminatorias, cuyo objetivo es el de regular el nivel general de las importaciones y equilibrar la balanza comercial. Las sobrepasas arancelarias queda únicamente excluida para la importación de productos desde los países miembros del ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración): Bolivia y Uruguay.



**Figura No.16:** Ranking del tamaño del sector de la construcción. Fuente: Diario El Universo 2015

De acuerdo a lo enunciado por el Instituto de la Ciudad (2015), las sobretasas arancelarias oscilan entre el 5% y el 45% de acuerdo al tipo de productos, que gravarán desde materias primas no esenciales para la industria hasta bienes de consumo final. El comunicado oficial de la Presidencia explica que se aplicará el 5% a bienes de capital y materias primas no esenciales; el 15% a bienes de sostenibilidad media; el 25% a cerámica, CKD (partes o piezas) de televisores y CKD de motos; y el 45% a bienes de consumo final, televisores y motos. En total, la medida de salvaguardia por balanza de pagos afectará al 32% de las importaciones, mientras que el 68% quedará exento de esta.

Se percibe en el mercado una inestabilidad y preocupación para el importador que tiene compromisos ya adquiridos con el constructor, pues estos cambios gubernamentales conllevan al incumplimiento de contratos, ya sea por falta de producto en stock o bien porque la mercadería no llega en el tiempo estimado.

Según la Organización Mundial de Comercio OMC (2015), las salvaguardias deben ser de carácter temporal, se impondrán solo cuando se determine que las importaciones están afectando a una rama de la producción nacional de manera selectiva, y se liberalizarán progresivamente mientras estén en vigor.

La cerámica está entre los productos que se encuentran sometidos al plan de sustitución de importaciones. Como consecuencia de ello se firmó un convenio con la empresa chilena CISA Operaciones a través de su filial Keracisa S.A. con la finalidad de que invierta en Ecuador más de 20 millones de dólares para la construcción de una planta destinada a fabricar cerámica plana en la provincia de Cañar, impulsando el crecimiento de la producción nacional. Si bien es cierto esta planta tiene previsto procesar 116 mil toneladas al año, la construcción de la planta tomará alrededor de 18 meses.

La aplicación de estas políticas, así como la entrada de nuevos competidores al mercado, tienen efectos inmediatos y directos sobre la economía real, y en especial sobre negocios como el que analizamos en el desarrollo del presente proyecto, el mismo que viene apalancándose durante dos décadas en la importación de productos y materiales de construcción.

Es por ese motivo que cobra mayor importancia la generación de estrategias y búsqueda de alternativas de negocio que permita hacer frente a las consecuencias que tendrá en el mercado la aplicación de las políticas macroeconómicas impartidas por el gobierno, en búsqueda de estabilizar la economía de un país sin autonomía monetaria.

Dentro de este marco macroeconómico la empresa “XYZ S.A.” viene desempeñándose desde hace 10 años como líder en la importación y distribución de materiales de construcción (ventas superiores a los \$20 millones de dólares al año), tanto al por mayor como al por menor. Cuenta con la infraestructura suficiente para poder manejar y ofertar esta nueva línea de producto del Granito y Mármol como piedras naturales, orientados siempre a la calidad del producto así como tiempo de respuesta a sus clientes. Tiene sólidas bases en el conocimiento de otras líneas relacionadas a materiales de construcción, con lo cual fortalece la relación comercial con la cartera actual de sus clientes, lo cual le permite ampliar la gama de productos y servicios en lugar de que el cliente busque cubrir su necesidad con otro proveedor. También se puede aprovechar la relación comercial existente con los proveedores con los que opera actualmente y así también buscar nuevas opciones de oferta de productos en el exterior orientados a mantener y mejorar la calidad y precios que tenemos en el mercado ecuatoriano.

Gracias a esta nueva línea de negocio se generan empleos nuevos, por tiempo específico de servicios.

Todos los cambios detallados anteriormente han empezado a afectar los resultados y las proyecciones del año 2015 y 2016, y son una evidente amenaza para el desarrollo de la empresa en los años venideros.

Se estudiará la estrategia para encontrar una nueva línea de negocio que le permita a la empresa hacer frente a los cambios derivados del entorno económico que atraviesa el país donde desempeña sus actividades, así como también cubrir el posible impacto que tenga en sus cifras y participación de mercado la aplicación de las nuevas condiciones económicas del gobierno.

El valor diferencial que se tiene frente a la competencia es tener como objetivos el continuo mejoramiento en la calidad de producto, acompañado de un plus como es el servicio de mano de obra que es complementaria y derivada de esta línea de producto, con oferta amplia de diseños, precios competitivos al consumidor. Cabe mencionar que el presente proyecto es una gran oportunidad para el inversor ya que se cuenta con la experiencia sustentada en relaciones comerciales tanto locales como en el exterior, así como la importante conexión a importantes proyectos que se están desarrollando en el país.

### **1.7.- Objetivos, políticas y estrategias implementadas por el Gobierno Ecuatoriano para apoyar al desarrollo del sector de la construcción.**

En el gobierno actual manejado por el Presidente Rafael Correa se han creado y fortalecido Ministerios, entre ellos el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), el cual se cita por estar vinculado al sector de la construcción. El objetivo principal de este ministerio es contribuir al desarrollo del País donde a través de sus políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos garantizan un Sistema Nacional de Asentamientos Humanos, fomentando que el ciudadano logre vivir bajo adecuados estándares de calidad siempre alineados con las directrices establecidas en la Constitución Nacional y el Plan Nacional de Desarrollo, tanto para proyectos de vivienda de interés social como de los proyectos inmobiliarios de vivienda de interés social. Bajo esta premisa el Miduvi (2016) presenta los siguientes objetivos:

- Facilitar las condiciones que hagan posible que las familias de clase baja y escasos recursos puedan acceder a una vivienda digna. Valor del incentivo por familia \$70.000.
- Promover e incentivar al sector privado, tanto en el financiamiento como en la construcción de programas de vivienda social y proyectos de servicios básicos.

- Apoyar a los municipios para que desarrollen los mecanismos e instrumentos que les permitan administrar en forma planificada el uso y ocupación del suelo, en forma tal que se mejoren las condiciones sociales y ambientales de los pueblos y ciudades.
- Institucionalizar la gestión pública del hábitat, la vivienda y el desarrollo urbano a nivel nacional.
- Facilitar diversos mecanismos focalizados de financiamiento para vivienda de interés social.
- Crear mecanismos de incentivo para el mercado de crédito hipotecario.
- Promover normativa nacional para adecuada gestión de suelo, que regule: el uso, ocupación de mercado y reservas de suelo para viviendas de interés social, equipamiento y espacios públicos.

Acciones estratégicas:

- Mejoramiento continuo sobre los incentivos para la Vivienda.
- Incrementar y fortalecer las alianzas estratégicas y convenios con los Gobiernos Locales, IESS, ONGs y Empresas Privadas.
- Construir una Política de Estado en Ordenamiento Territorial y Vivienda.
- Optimizar la intervención de Asistencia Técnica hacia los Gobiernos Locales.

El comportamiento de la oferta y demanda de los últimos 5 años es:

**Tabla No. 1:** Cifras anuales del proyecto de Vivienda Social de Oferta, Demanda y Demanda Insatisfecha en Ecuador. Fuente: Ministerio Nacional de Vivienda Social - MIDUVI, 2012

Según la perspectiva del MIDUVI (2015) su distribución regional se basará en un mapa nacional de carencia de vivienda. El 66% de estos hogares reside en la región costa, mayormente en las provincias de El Oro, Esmeraldas, Guayas, Los Ríos y Manabí) un 30% en la Sierra (casi todos en la provincia de Pichincha) y el 4% restante en la región Amazónica.

El Programa Nacional de Vivienda Social (PNVS) inició su ejecución en el año 2013 y finalizara en el 2016, las cifras proyectadas para cada periodo fiscal es de:

2013: \$30.154.787

2014: \$28.973.404

2015: \$25.973.404

2016: \$18.898.404

**Tabla No. 2:** Cifras por Beneficios Anuales del Proyecto de vivienda social.  
Fuente: Ministerio Nacional de Vivienda Social - MIDUVI, 2012

		BENEFICIOS ANUALES DEL PROYECTO		
AÑO	RURAL	URBANO MARGINAL	URBANO	TOTAL AHORRO
2014	6.245.810	2.992.816	795.827	10.034.453
2015	9.438.181	4.523.949	1.203.437	15.165.567
2016	12.039.212	5.779.373	1.541.937	19.360.521
2017	12.580.976	6.039.444	1.611.324	20.231.744
2018	13.147.120	6.311.219	1.683.833	21.142.173
2019	13.738.740	6.595.224	1.759.606	22.093.570
2020	14.356.984	6.892.009	1.838.788	23.087.781
2021	15.003.048	7.202.150	1.921.534	24.126.731
2022	15.678.185	7.526.246	2.008.003	25.212.434
2023	16.383.704	7.864.927	2.098.363	26.346.994

De acuerdo al MIDUVI (2015) se creó el Acuerdo 027-2015 destinado para la Operación del Sistema de Incentivos para la Vivienda (SIV), donde la Arq. María de los Angeles Duarte Pesantes Ministra de Desarrollo Urbano y Vivienda, en el cual se definen los procedimientos y requisitos reglamentarios, que permitan a los Promotores de vivienda calificar y registrar Proyectos de Vivienda de Interés Social, a la cual accederán los beneficiarios del bono de vivienda.

Como apoyo adicional que realiza el Gobierno al sector inmobiliario y constructor del país, anunció el 3 de marzo del 2016 que a través del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) desembolsará \$1.350 millones en créditos hipotecarios para que más ecuatorianos puedan acceder a vivienda propia. El país dispone de alrededor de \$2.000 millones para créditos de viviendas distribuidos en entidades públicas como la Corporación Financiera Nacional (CFN) y el Banco del Estado, que cuentan con líneas de crédito par vivienda por \$220 y \$33 millones respectivamente, además la banca privada cuenta con \$320 millones dispuestos para demandas de consumo de vivienda.

La Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador, se comprometió en invertir y generar nuevos proyectos de vivienda para el país. Formar esta alianza público-privada transmite un mensaje de confianza desde el sector público hacia los sectores inmobiliarios y constructores para que tengan la seguridad de realizar más inversiones privadas, como lo anunció el Ministerio Nacional de Vivienda Social (2012) en su informe de “Sistemas de incentivos de vivienda”.

### **1.8.- Incentivos a la producción de parte de las Municipalidades**

En la ciudad de Guayaquil no existe una política de apoyo por parte de la municipalidad para incentivar el desarrollo de nuevos negocios o expandir negocios existentes. Esto limita a los emprendedores y empresas con necesidades de diversificación a buscar ayuda exclusivamente en el sector privado.

<b>Año</b>	<b>Oferta</b>	<b>Demanda</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>
<b>2012</b>	29.982	342.000	312.018
<b>2013</b>	47.476	348.669	301.193
<b>2014</b>	64.970	355.468	290.498
<b>2015</b>	82.464	362.400	279.936
<b>2016</b>	99.958	369.466	269.508

Conforme lo indica el Municipio de Guayaquil (2016) entre los pocos incentivos ofrecidos por la municipalidad encontramos los siguientes instrumentos considerados como los más importantes al servicio de la comunidad:

- a. Presupuesto de mantenimiento de obras de regeneración urbana, por la suma de \$14.677 millones donde la Municipalidad velará por las reparaciones, seguridad, servicio de limpieza, mantenimiento de áreas verdes, fiscalización y servicios de piletas de la comunidad, bajo procedimientos establecidos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- b. Presupuesto operativo para el buen uso de los recursos al servicio de la ciudad, que suman \$283mil.

Los programas de incentivos existentes en municipalidades de otros países son escasos en las municipalidades ecuatorianas y en el caso de Guayaquil se centran exclusivamente en actividades de infraestructura como alcantarillado, agua potable y alumbrado público.

El impacto (positivo o negativo) que puedan tener las iniciativas privadas como la expuesta a lo largo de la presente tesis no son dentro de la ciudad de Guayaquil, es difícil de cuantificar dado que al no existir incentivos por parte del municipio tampoco



existen formación pública que permita medir y cuantificar la eficiencia y eficacia de dicho emprendimiento.

Por otra parte, las cifras sobre las cuales si es posible medir el desarrollo de una nueva línea de negocio son tanto las cifras financieras de la compañía como la participación de mercado que se puede lograr desarrollando la línea de productos especificados, en todos los casos se trata exclusivamente de información financiera, competencia, importaciones, capacidad de comercialización y posible rentabilidad que son los términos con los cuales se miden todos los negocios en el país.

Es importante señalar que el desarrollo de incentivos para los emprendimientos es una carencia que tienen la mayoría de municipalidades del Ecuador y que el gobierno central recientemente esta empezando a fomentar sin embargo, hasta el momento no existe una metodología o política de incentivos formalmente establecidos.

## **2.- Objetivos y Metodología**

### **2.1.- Objetivo General**

Conocer el impacto social y económico en empresas dedicadas a la actividad de importación y distribución de cerámica, y buscar alternativas de recuperación vinculado a los escenarios que trae para el empresario ecuatoriano las nuevas regulaciones. Para ello el enfoque del presente estudio se basa en la implementación de una nueva línea de negocio dentro del mismo sector en el que se ha venido desarrollando la empresa, la construcción, siendo el elegido las piedras naturales, el granito y el mármol, así mientras otras empresas similares se ven afectadas por mantener la gran infraestructura que poseen, nuestra propuesta es actuar como complemento mas no como competencia dentro de la compañía, optimizando los recursos actuales parara lograr crecer con nuevos clientes y oportunidades de negocio, tanto en el sector privado como el sector público, el cual en el presente Gobierno es fuertemente apoyado para fomentar la calidad de vida del ciudadano ecuatoriano.

### **2.2.- Objetivos específicos**

- ☒ Identificar el impacto de corto y mediano plazo que tienen sobre la empresa los cambios regulatorios.
- ☒ Evaluar la posibilidad de crear una nueva línea de producto que sustituya la limitante de importación de cerámica en el país.
- ☒ Aprovechar los canales de distribución existentes en la línea de negocio actual.
- ☒ Analizar y establecer modelo de negocios que permita aprovechar economías de escala y genere ventajas competitivas frente a la competencia
- ☒ Identificar incentivos Municipales para la contratación y venta de materiales en programas habitacionales
- ☒ Encontrar mecanismos que permitan a la empresa adpatarse a las reformas impositivas y establecer un canal permanente para hacer frente a futuros cambios.

## **2.3.- Metodología del trabajo**

El presente estudio se efectúa en Guayaquil, Provincia del Guayas, Ecuador. Se centra en las fortalezas y debilidades de las empresas de esta provincia, motivo por el cual no se pueden extrapolar sus resultados a otras empresas del mismo sector ubicadas en otras zonas, debido a las particularidades de cada región.

El análisis del sector se enfoca principalmente en los tipos de producto, sistemas de compra local e internacional, importación, almacenaje, distribución y comercialización y necesidades de información. El análisis de mercado abarca solamente datos cualitativos de los países seleccionados y cuantitativos en algunos aspectos.

Este estudio se basa en fuentes secundarias y primarias solo en el caso de China. El plan estratégico consta de varias etapas y el desarrollo del estudio se centra en la primera de ellas, correspondiente a la incursión en el sector de importación y distribución de granito.

La propuesta de creación de una nueva línea de negocio en la empresa tiene la estructura de un Plan de Negocios que incluye los planes estratégico, de marketing, de operaciones y de actividades de apoyo. También se incluye el análisis económico de la inversión requerida para implementar la propuesta de negocio.

La información secundaria, cambios regulatorios, información estadística de mercado y acuerdos empresariales corresponden a los últimos tres años y fueron tomados del Ministerio de Comercio Exterior, Proecuador, entre otras instituciones.

No fue posible encuestar a empresas del sector dado que se trata de cambios que aplican a todos los partícipes del mercado, y se trata de temas estratégicos. Por este motivo existen referencias de publicaciones y opinión pública.

## 2.4.- Análisis del Sector

Se ha tomado como referencia los datos proporcionados por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador – SENA E (2014-2015), para conocer la evolución de las importaciones realizadas por país de procedencia en los períodos 2014 y 2015.

Según la SENA E (2014-2015) en lo que corresponde al GRANITO tenemos dos partidas arancelarias, estas son: 6802.23 y la 6802.93. Se cuenta con un total de 16 países con los que Ecuador realiza importaciones de este producto, siendo Brasil quien lidera como el país favorito para Ecuador, representando el 46% del total del rubro, seguido por China con un 45% y en tercer lugar India con un 6%. Los demás 13 países se han agrupado bajo la denominación de “Otros” ya que su porcentaje no supera el 4% de la cifra total. Dentro de este grupo tenemos países como: España, Italia, Estados Unidos, Portugal, Panamá, Hong Kong, Taiwan, Vietnam, Venezuela, Egipto, Grecia, Alemania y Chile.

El total de importaciones de Granito realizadas en el 2014 fue de \$10'112.773.74 mientras que en el 2015 fue de \$9'692.540,19, es decir 4% menos que el año anterior.

Siendo China y Brasil los países que lideran este rubro, se puede notar que poco a poco China lo va superando, la razón es porque las piedras naturales más económicas y comerciales en el mercado se encuentran en dicho país y son las más utilizadas en los proyectos inmobiliarios de Ecuador donde requieren de revestimientos de mesones tanto de baño como de cocina con este material, apetecido no solo por su precio sino por su alta resistencia, durabilidad y practicidad para darle mantenimiento.

Cabe mencionar que existen piedras naturales conocidas como exóticas cuyas canteras se encuentran en Brasil, pero China los puede importar y proveer a Ecuador también porque posee toda la infraestructura para exportarlas en placas a la medida solicitada.

La preferencia de importar estas piedras naturales desde China se da no solo porque el tiempo de tránsito del flete marítimo entre China y Brasil es prácticamente el mismo (48 a 55 días promedio aproximadamente) sino también porque el valor del flete es la mitad comparado con Brasil, referencia estadística tomada del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, 2014-2015. En el rubro de Importaciones de Granito.

**Tabla No. 3:** Cifras de importaciones de Granito de por país de procedencia, 2014 - 2015. Fuente:

Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador - SENA E, 2014-2015

<b>País de procedencia</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
CHINA	\$ 4.462.759,50	\$ 4.392.743,27
BRASIL	\$ 4.673.670,28	\$ 4.425.532,24
INDIA	\$ 528.980,06	\$ 563.664,56
ESPAÑA	\$ 231.227,12	\$ 9.480,80
ITALIA	\$ 71.433,31	\$ 139.548,28
ESTADOS UNIDOS	\$ 28.478,04	\$ 81.379,69
PORTUGAL	\$ 28.478,12	\$ 25.305,32
PANAMA	\$ 37.071,51	\$ 0
HONG KONG	\$ 21.779,61	\$ 9.025,18
TAIWAN	\$ 28.896,19	\$ 0
VIETNAM	\$ 0	\$ 18.877,69
VENEZUELA	\$ 0	\$ 13.004,22
EGIPTO	\$ 0	\$ 7.812,01
GRECIA	\$ 0	\$ 0
ALEMANIA	\$ 0	\$ 6.150,43
CHILE	\$ 0	\$ 16,50
<b>Total general</b>	<b>\$ 10.112.773,74</b>	<b>\$ 9.692.540,19</b>

<b>País de procedencia</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
CHINA	\$ 4.462.759,50	\$ 4.392.743,27
BRASIL	\$ 4.673.670,28	\$ 4.425.532,24
INDIA	\$ 528.980,06	\$ 563.664,56
OTROS	<u>\$ 447.363,90</u>	<u>\$ 310.600,12</u>
<b>Total general</b>	<b>\$ 10.112.773,74</b>	<b>\$ 9.692.540,19</b>

Al igual que en el Granito, en lo que respecta al MARMOL según la SENA E (2014 – 2015) existen dos partidas arancelarias, estas son: 6802.21 y la 6802.91. Se cuenta con un total de 24 países con los que Ecuador realiza importaciones de este producto,

siendo Perú quien lidera con una notable ventaja como el país favorito para Ecuador, representando el 47% del total del rubro, en segundo lugar está China con un 16%, en tercer lugar está Italia con el 8%, recordemos que en este país se encuentran el muy conocido mármol de Carrara apreciado por su inigualable color blanco con vetas azuladas y grisáceas que dan una imagen de elegancia y durabilidad a través de los años, ya que existen varias construcciones fabricadas con este material muy característico de la zona, favorito de grandes artistas como Miguel Angel. Con el 6% y compartiendo el cuarto lugar se encuentran Turquía y España. Los demás 19 países no superan el 3% de la cifra total. Dentro de este grupo tenemos países como: Grecia, Estados Unidos, Egipto, Colombia, Oman, India, Brasil, México, Vietnam, República Dominicana, Emiratos Arabes Unidos, Alemania, Portugal, Países Bajos, Singapur, Maldivas, Hong Kong, Londres y El Salvador.

El total de importaciones de Mármol realizadas en el 2014 fue de \$3'165.122,32 mientras que en el 2015 fue de \$3'741.929,56; teniendo un incremento entre ambos periodos del 15%.

**Tabla No. 4:** Cifras de importaciones de Mármol de por país de procedencia. Fuente: Servicio Nacional

de Aduanas del Ecuador - SENA, 2014-2015

<b>País de procedencia</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
PERU	\$ 3.165.122,32	\$ 3.741.929,56
CHINA	\$ 1.002.869,19	\$ 1.288.278,41
ITALIA	\$ 993.720,46	\$ 673.202,99
TURQUIA	\$ 261.117,64	\$ 567.921,68
ESPAÑA	\$ 436.932,18	\$ 439.018,59
GRECIA	\$ 286.180,73	\$ 126.189,65
ESTADOS UNIDOS	\$ 172.606,59	\$ 344.277,61
EGIPTO	\$ 187.614,59	\$ 277.939,97
COLOMBIA	\$ 371.514,22	\$ 85.649,43
OMAN	\$ 0	\$ 145.054,00
INDIA	\$ 57.748,19	\$ 48.053,18
BRASIL	\$ 85.123,21	\$ 43.818,49
MEXICO	\$ 0	\$ 106.145,99
VIETNAM	\$ 17.724,81	\$ 13.647,20
REPUBLICA DOMINICANA	\$ 28.558,37	\$ 10.430,00
EMIRATOS ARABES UNIDOS	\$ 0	\$ 0
ALEMANIA	\$ 34.685,20	\$ 0
PORTUGAL	\$ 19.271,23	\$ 0
PAISES BAJOS	\$ 31.001,73	\$ 0
SINGAPUR	\$ 27.441,79	\$ 0
MALDIVAS	\$ 0	\$ 19.971,52
HONG KONG	\$ 880,00	\$ 0
LONDRES	\$ 790,72	\$ 0
EL SALVADOR	\$ 0	\$ 0
<b>Total general</b>	<b>\$ 7.180.903,17</b>	<b>\$ 7.931.528,27</b>

Perú cuenta con más de 50 canteras brindando diversidad de tonos y acabados, su atractiva dureza permite que se pueda trabajar con placas de 1cm de espesor, adicionalmente sus precios y bajo valor de flete marítimo hace que sin lugar a duda sea el más elegido para importar, según informe estadístico expresado con el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, 2014 -2015 en el rubro de Importaciones de Mármol.

## 2.5.- Modelo del Negocio:

Para plantear el modelo de negocio se detalla a continuación el FODA de la empresa

“XYZ” quien actualmente se desempeña como importador y distribuidor de materiales y acabados de la construcción, con antigüedad de 10 años:

➤ **OPORTUNIDADES:**

- Enfoqueen los secotres donde el crédito va a crecer.
- Posibilidad de formar alianza con los constructores y proveedores de este segmento.
- Crecimiento de cartera de clientes.
- Dinamismo en proyectos llamados Mega Construcciones Ecuatorianas, que son del sector público.
- Nacimiento de nuevas empresas o firmas constructoras en el país.

➤ **FORTALEZAS:**

- Importar directo sin intermediarios.
- Amplia gama de producos y precios para acabados de la construcción (grifería, sanitarios, cerámica, porcelanato, cemento, bloques, pinturas, artículos de ferretería, gypsum).
- Las instalaciones así como su infraestructura donde se desarrolla la actividad de la compañía son propias.
- Excelente relación comeraíl con sus proveedores tanto locales como del exterior.
- Recursos humanos suficiente y capacitado.
- Posee sólidas bases en el conocimiento de otras líneas relacionadas a materiales de construcción.
- Posibilidad de abastecer a sus actuales clientes.

➤ **DEBILIDADES:**

- Restricciones en el volumen de importaciones.
- Salvaguardias arancelarias.
- Bajo poder adquisitivo del consumidor final.
- El nombre de la compañía no es muy conocido.

➤ **AMENAZAS:**

- Fuerte competencia con empresas del sector.
- Entrada de nuevas empresas al segmento.
- Cambios regulatorios en el gobierno.
- Continua baja del precio del petróleo
- Limitaciones para obtener créditos bancarios como capital de trabajo.

**Figura No. 17:** FODA de la empresa “XYZ”. Fuente: Elaboración propia

En resumen, el nivel de expansión que ha experimentado la empresa XYZ así como su trayectoria en el mercado de materiales para la construcción, la ubican en un sitio privilegiado de cara a las nuevas condiciones del mercado. Actualmente cuenta con una infraestructura de logística y almacenamiento lo suficientemente robusta como para



incluir entre sus productos y servicios a nuevas líneas sin incrementar su costo marginal; dentro de sus alianzas cuenta con una franquicia de marca que actualmente se está involucrando en la provisión de materiales para obras municipales.

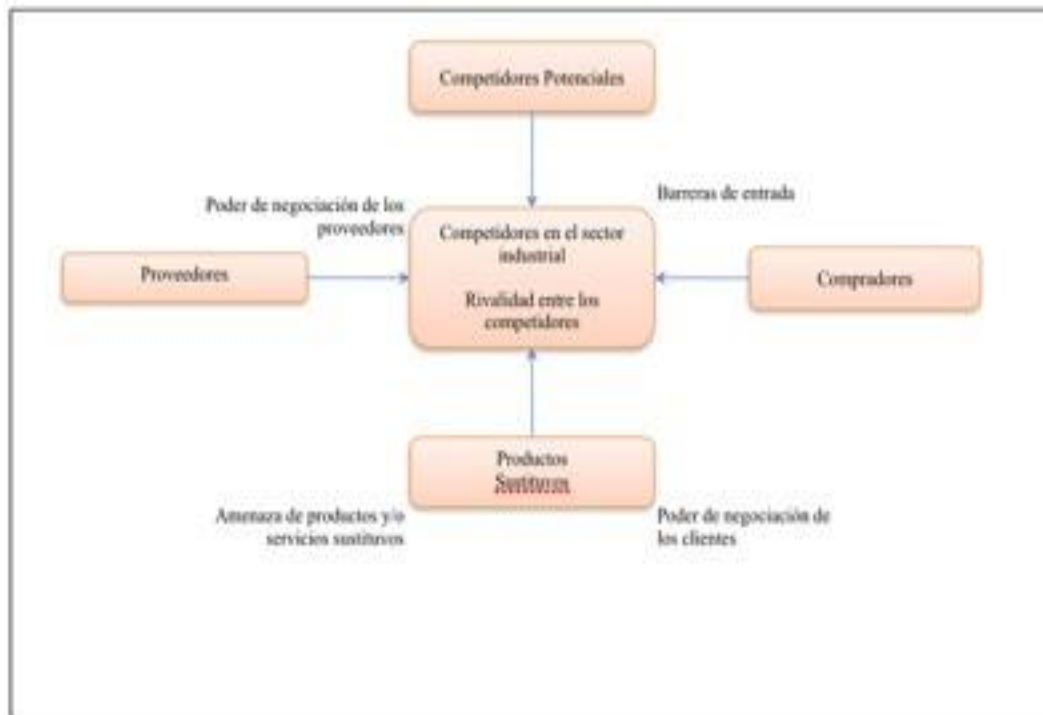
Dentro de las principales oportunidades encontramos principalmente el crecimiento de su cartera de clientes en los últimos años, lo cual permite atomizar el riesgo de concentración y cobranza, permitiendo de esta manera asegurar las fuentes de repago de flujo operacional, que a la larga es uno de los factores más importantes en un negocio de distribución.

Una de las amenazas en esa misma línea es la falta de fuentes de financiamiento bancario dada la crisis de liquidez que vive el país, la misma que debe ser contrarrestada mediante el financiamiento de proveedores y es en esta misma línea en donde nuevos segmentos de distribución, marcas y productos son fundamentales para incrementar las líneas de crédito directas de proveedores cuidando al máximo la liquidez disponible y utilizándola exclusivamente para mejorar márgenes a través de los descuentos por pago anticipado.

Como principal debilidad encontramos su marca, durante los años de presencia en el mercado este es un tema sobre el cual no se ha trabajado en profundidad y actualmente constituye un punto a fortalecer, dentro del plan de negocios de esta nueva línea de productos se ha establecido una estrategia para difundir la marca “sombrilla” como propietaria de la nueva línea, sin embargo este es un punto que tomará tiempo en ser absorbido por el mercado.

## 2.6.- Estrategias de implementación del modelo de negocio

Partiendo de lo anteriormente expuesto, se plantean estrategias que vayan vinculadas con los siguientes puntos:



- Encontrar una nueva línea de negocio que le permita a la empresa hacer frente a los cambios derivados del entorno económico que atraviesa el país.
- Cubrir el posible impacto que tenga en sus cifras y participación de mercado la aplicación de las nuevas condiciones económicas del gobierno.
- Capacitar al equipo humano actual con la nueva línea de negocio a trabajar.
- Continuo mejoramiento en calidad del producto, acompañado de variedad de diseños y precios competitivos.
- Conexión con importantes proyectos inmobiliarios en desarrollo.
- Establecer servicio de inventario en línea vía internet con acceso a los potenciales clientes constructores, para que conozcan de los productos en stock, promociones, cualidades, fichas técnicas.
- Desarrollo de un plan de llamadas y visitas de ventas a clientes actuales y a potenciales, para impulsar y mantener la relación comercial y asegurar la preferencia en compras futuras.

- Trabajar con pedidos bajo demanda y entrega inmediata para evitar tener demasiado stock en bodega con baja rotación.

Según la perspectiva de Gross (2011) al explicar las **Las Cincos Fuerzas de Porter**, se detalla la estrategia para implementación del modelo de negocio presentado, el mismo que nos permitirá no solo conocer las oportunidades y amenazas que el sector ofrece al negocio, determinado con precisión las estrategias que se puedan aplicar para obtener éxito en la empresa:

**Figura No. 18:** Estrategia de implementación de modelo de Negocio de Porter. Fuente: Gross M., Modelos de negocio. 2011

### **2.6.1.- La intensidad de la Competencia actual**

Este punto se relaciona directamente con otras empresas que tienen una misma actividad económica. Al existir rivalidad provoca que los competidores se enfrenten continuamente creando y aplicando nuevas estrategias de negocios para superar no solo a la competencia sino a sí mismos.

La rivalidad entre competidores crece a medida que participen más empresas de similar actividad en el mercado. Mantenerse en constante cambio y mejoramiento de procesos es parte de la estrategia que aplican los competidores actuales para mantener y captar más clientes.

Existen en el país empresas importadoras y comercializadoras de acabados de construcción que ya tienen posicionado su nombre en el mercado y que ya es muy conocido por los clientes, ya sea por trayectoria, ubicación y variedad de productos. Sin embargo la actividad de las empresas del sector se centra únicamente en la dotación de materiales de construcción, en el proyecto presentado se muestra como valor agregado no solo la provisión de granito y mármol sino también la asesoría a los clientes desde el Constructor, Ingeniero Civil, Diseñador, Arquitecto, Interiorista,

Artesano, o toda persona cuya actividad se encuentre muy relacionada al diseño, decoración y proyectos inmobiliarios, llegando inclusive a tener contacto con el propietario del bien quien desea remodelar o rediseñar sus ambientes. Con ello se logra la Diferenciación de productos y servicios, ya que a mayor diferenciación se reduce la competencia.

Buscar y contactar los proveedores actuales con los que nuestros competidores actuales realizan negociaciones, información que se encuentra disponible en la SENAE (2016) y que nos permite conocer la diversidad de productos que ofrecen los proveedores en diferentes países. Esto también nos ayuda a valorar cuáles de estas empresas tienen buenas referencias tanto en calidad de producto como en seriedad de oferta.

Conforme siga creciendo el número de competidores actuales, se verá reducido el atractivo de la industria.

Una ventaja que tiene la empresa “XYZ” es que tiene más de 10 años en el mercado como proveedor de acabados de construcción y al entrar con esta línea de producto como son las piedras naturales ya tiene un nicho de mercado que le conoce por sus otros productos y le permite atraer a sus actuales clientes a que le compren estos nuevos materiales.

Con las empresas grandes dedicadas a esta actividad el grado de rivalidad es más alto, no solo por su amplia trayectoria y posicionamiento en el mercado, sino también porque poseen amplia variedad de stock para ofrecer lo cual se vuelve una desventaja para nosotros ya que en principio se comercializaría los granitos y mármoles de más salida, es decir aquellos cuyos precios son accequibles.

Como mayorista es conocido por tener precios bajos en el mercado, por lo que al atender a los pequeños comercios no se tiene rivalidad sino mas bien se crea una especie de alianza estratégica donde se consigue abastecer a los pymes ofreciéndoles premios o descuentos especiales para fidelizar la relación.

### 2.6.2.- Competidores Potenciales

Se refiere al ingreso de nuevas empresas que ofrecen o venden el mismo producto o servicio. Al existir nuevos competidores la intensidad de la competencia aumenta, lo cual implica crear constantemente nuevas estrategias no solo para la competencia actual sino para los posibles futuros competidores.

Con la finalidad de protegerse de posibles amenazas de competidores en potencia se trabajará en conseguir alianzas estratégicas con empresas dedicadas a provisión y/o instalación de productos complementarios a la decoración como son: cortinas, persianas, iluminación, fabricación de muebles, con lo cual la imagen que se proyecta al cliente es de un lugar donde lo encuentre todo, no solo en asesoría sino de productos.

Ofrecer precios bajos con atractivos descuento dependiendo del volumen de pedidos.

Ofrecer comisiones por ventas a los Profesionales de la rama del Diseño y Decoración por motivar al cliente final a realizar la compra con nosotros.

Ofrecer plazos de crédito de acuerdo al volumen de compras.

### 2.6.3.- Poder de negociación de los Proveedores

Se relaciona con el poder que tienen los proveedores al ofrecer productos de alto precio y menos facilidades de compra. Es importante su análisis ya que permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación y conseguir mejores condiciones de compra, obteniendo productos de alta calidad y a excelentes precios

Mantener una constante y saludable comunicación con los proveedores es un factor clave en todo negocio. Como se mencionó anteriormente el Granito y el Mármol son piedras naturales cuyas canteras de extracción no se encuentran en el país por lo que es necesario importarlas, donde proveedores como China, Brasil, Perú entre otros, están conscientes de la situación económica del país y ofrecen alternativas de negociación atractivas donde finalmente se aplica el “Ganar – Ganar” de Stephen Covey donde el proveedor logra concretar la venta y el comprador realiza la importación acordada.

En este punto es importante considerar **factores** como:

- Variación de costos dependiendo del lugar de origen del producto
- Búsqueda de alianza estratégica con los proveedores para representarles como un distribuidor local de sus productos.
- Seguimiento permanente al comportamiento de los precios en el mercado.
- Probabilidad de sustituir el producto.

#### **2.6.4.- Poder de negociación de los Compradores**

Hace referencia cuando el comprador obtiene buenos precios y mejores condiciones de pago. Mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, puesto que al no haber alta demanda de productos, el consumidor reclama mejores precios y formas de pago; por tal razón es importante mantener la fidelidad con los clientes, para no solo destacar por un buen precio o forma de pago sino por la agilidad en respuesta ante una necesidad.

Repetidas son las ocasiones en que los clientes presionan por bajar los precios ofertados, lo cual provoca que se intensifique la rivalidad entre los competidores locales y termina en la reducción de la rentabilidad del sector.

Por ello como estrategia para lograr concretar ventas se plantea la participación en los contratos de elaboración de proyectos inmobiliarios, que estén aprobados o por aprobar su edificación, obteniendo así una ventaja sobre los demás competidores.

#### **2.6.5.- Amenaza de productos y servicios sustitutos**

Comprende el ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los del sector. Su presencia crea un límite al precio que se puede cobrar por un producto, un precio mayor al límite provoca a que el potencial cliente se incline hacia la búsqueda de un producto sustituto, lo cual se llega a dar cuando sus precios son mucho más bajos al de los productos existentes, existe poca o baja publicidad de los productos, por la falta de lealtad de los consumidores.

Si bien es cierto que existen otros materiales de acabados de construcción como lo son la cerámica y el porcelanato los cuales a más de importarlos también se los puede producir y fabricar de manera local, tenemos a estas 2 piedras naturales, como lo son el Granito y el Mármol que no existen en el país y que de manera obligada se debe importar, poseen una belleza y una serie de cualidades y ventajas por sobre estos dos productos mencionados anteriormente, que han provocado que el consumidor final lo elija para revestimientos o encimeras de preferencia baños y cocinas, dejando de lado, claro está dependiendo del nivel de adquisición del cliente el tema precio.

El Granito y el Mármol presentan una relativa estabilidad en precios, esto se debe básicamente a que su composición es de minerales no metálicos, por lo que no está sujeto a la variabilidad como es el caso de los minerales metálicos.

Este punto nos lleva a realizar un estudio permanente de: precios, comportamiento del sector de la construcción, cambios gubernamentales implicados en esta actividad, como por ejemplo las salvaguardias arancelarias, proyectos inmobiliarios en curso.

Como se mencionó anteriormente la diferenciación en nuestro proyecto se da no solo en la provisión sino también en la asesoría e instalación de la piedra natural en diversos ambientes, valor agregado que no posee la competencia y que nos permite diferenciarnos.

### 3.- Estrategia Comercial y Plan de Marketing

El presente proyecto se apoya en las 4 P de Marketing según el punto de vista de Jerome McCarthy (2001) , para ello iniciaremos con el detalle de las Estrategias Comerciales a aplicar:

**3.1.- Desarrollo de productos:** donde no solo se mantienen los productos actuales sino que también se aumenta la gama de productos, por ejemplo desde sus inicios la empresa “XYZ” importa y comercializa cerámica y porcelanato, que son productos que sirven para revestir pisos y paredes, con la nueva línea como es el Granito y Mármol, estas piedras naturales permiten llegar al consumidor como un producto que brinda imagen innovadora, donde no solo se sale de lo común sino que también obtiene un producto de alta resistencia, durabilidad y elegancia que lo vuelve más atractivo al momento de su elección.

**3.2.- Diferenciación:** Actualmente existen varios comercios dedicados a la compra venta de piedras naturales, lo que nos marcará la diferencia con ellos será que brindamos asesoría personalizada para la elección del diseño requerido, y adicionalmente también servicio de instalación, convirtiéndonos en un proveedor más completo para el Cliente.

**3.3.- Promociones y Descuentos especiales:** Adicional a encontrar productos de excelente calidad, se ofrecerán a precios convenientes y competitivos en comparación con el mercado actual, otorgando descuentos especiales al consumidor de acuerdo al volumen de sus pedidos, motivándolo a volver a realizarnos una futura compra.

**3.4.- Agilidad en tiempos de respuesta:** al tratarse de una nueva línea de negocio más especializada, se ofrece a los clientes brevedad en el tiempo de respuesta a cotizaciones varias, y coordinación de entregas y despachos a obra, es decir, hacemos que el cliente sienta que el servicio es personalizado antes, durante y después de la compra. Esto nos permite tener una ventaja con grandes empresas del medio, que por su tamaño no alcanzan a abastecer a tiempo las inquietudes o pedidos de sus clientes. Recordemos también que las necesidades de los clientes son cambiantes y al obtener una respuesta rápida de nuestra parte, se concreta más rápidamente el proyecto a negociar.



Así seremos una empresa que conoce lo que el cliente quiere, y los productos y servicios que necesitan. Nos volvemos una empresa que ofrece productos y servicios a medida.

**3.5.- Comercialización de productos:** se contará con un showroom para exhibición de muestras de todos los diseños en venta y que se pueden traer para futuros pedidos, y de ser el caso se invitará al cliente a conocer las bodegas para que pueda apreciar en vivo las piedras naturales. Adicionalmente se realizarán visitas a las diferentes obras en curso, desde las remodelaciones solicitadas por dueños de casa, las obras y proyectos, las oficinas de las firmas constructoras e inmobiliarias,

**3.6.- Alianza estratégica con Distribuidores de acabados de construcción:** se visitará a dichos comercios que son fuertes en compra venta de materiales de construcción y sus complementos, otorgándoles pequeños exhibidores con muestras de los granitos y mármoles de mayor salida para que puedan ser ofrecidos a los clientes. El Distribuidor tendrá un precio especial de parte nuestra, sabemos que esto implica que se reduzca el margen de ganancia, pero esto es con la finalidad de llegar a vender al por mayor, para que él a su vez pueda cobrar otro precio al cliente y ganar un pequeño margen también.

**3.7.- Publicidad:** se promocionarán estos productos a través de las redes sociales como Instagram, Facebook, mails masivos, y revistas de decoración y bienes raíces del medio, esto es con el objetivo de acercarnos a empresas o personas afines al diseño, decoración, remodelación, construcción, arquitectura.

**3.8.- El Plan de Marketing:** Nos permitirá obtener un conocimiento previo de la inversión a realizar para conseguir resultados óptimos en el proyecto, guardando relación con los objetivos y los cambios en el ambiente del mercado.

La estrategia del mercado objetivo para el presente proyecto será ofrecer al consumidor final una nueva alternativa de acabados de construcción como lo son las piedras naturales, Granito y Mármol, como un producto altamente resistente, de belleza única, larga durabilidad, diversidad de diseños y variedad de precios, adaptable para revestimiento de encimeras, pisos y paredes tanto en exterior como interior.

### **3.8.1.- Producto**

Servirá para mostrar las características básicas de los productos y servicios que se ofrece al consumidor, creándose una marca que facilite la conexión de los clientes hacia la empresa, logrando resaltar entre las demás empresas de la competencia, esta variable desempeña 4 funciones fundamentales:

- o Identificación del producto.
- o Diferenciación de la competencia.
- o Fidelizar al consumidor
- o Asegurar al cliente la calidad de busca y la satisfacción de cubrir su necesidad.

Recordemos que el producto no solo comprende la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio posterior a la venta, imagen de la compañía, y que generen valor para el consumidor quien lo verá como único en el mercado.

En el presente proyecto, la diferenciación en el producto a ofrecer, Granito y Mármol, podrá resaltar de la competencia por el servicio personalizado a brindar al cliente, donde adicional a la adquisición de la plancha de esta piedra natural con los certificados de calidad requeridos y precio competitivo, encontrará asesoría inmediata como plus a su compra, lo cual no tienen los demás comercios.

### **3.8.2.- Precio**

El precio es una variable que proporciona ingresos y su análisis debe ir relacionado al costo que paga el empresario, a la demanda del consumidor, tomando en cuenta la referencia del comportamiento de la competencia, al margen de ganancia proyectado, al sector económico en el que se desarrolla. Como parte de la estrategia dentro del Precio se podrán aplicar:

- o Descuentos por volumen
- o Descuentos por pagos en efectivo inmediato

- o Otorgamiento de plazos de crédito
- o Descuentos por cliente frecuente

**Tabla No. 5:** Lista de precios comparativos de la competencia. Fuente: Garibaldi, Adriana (2015. Junio 20) .Espacios útiles de arquitectura, Bienes Raíces Magazine

GRANITO - MARMOLES	COMPETENCIA						
	KERAMIKOS	BOYACA	INDUMARMOL	INFICRES	BALPISA	DURAMAS	LINEA GRIS
UBATUBA GREEN	\$ 92,00	\$ 67,86	\$ 150,00	\$ 96,43	\$ 79,10	\$ 82,14	\$ 87,00
BRAZILIAN BLACK	\$ 97,00	\$ 75,85	\$ 142,86	\$ 99,00	\$ 100,00	\$ 120,54	\$ 117,06
IPANEMA BEIGE	\$ 96,00	\$ 96,50	\$ 97,00	\$ 110,00	\$ 99,00	\$ 110,00	\$ 112,00
NEVADA BLACK	\$ 158,00	\$ 162,00	\$ 152,68	\$ 143,00	\$ 198,00	\$ 140,00	\$ 138,00
SANTA CECILIA	\$ 98,24	\$ 98,20	\$ 109,10	\$ 110,00	\$ 132,00	\$ 91,07	\$ 110,00
GIALLO FIORITO	\$ 98,00	\$ 98,00	\$ 105,00	\$ 93,75	\$ 108,00	\$ 85,00	\$ 110,63
TAN BROWN	\$ 94,95	\$ 129,02	\$ 128,57	\$ 123,75	\$ 177,00	\$ 115,00	\$ 120,00
GIALLO ANTICO	\$ 97,00	\$ 98,50	\$ 110,00	\$ 125,00	\$ 118,00	\$ 109,00	\$ 112,00
NEGRO ABSOLUTO	\$ 158,95	\$ 177,68	\$ 165,00	\$ 148,00	\$ 267,00	\$ 148,00	\$ 150,00
LUNA PEARL	\$ 50,00	\$ 70,24	\$ 55,00	\$ 72,00	\$ 67,00	\$ 65,00	\$ 65,00
BIANCO CRISTAL	\$ 45,00	\$ 39,81	\$ 30,80	\$ 42,46	\$ 47,00	\$ 38,84	\$ 43,00
MISTY BROWN	\$ 31,45	\$ 39,80	\$ 40,00	\$ 42,46	\$ 45,00	\$ 35,27	\$ 43,55
PEACH BLOSSOM	\$ 25,00	\$ 37,48	\$ 44,00	\$ 42,46	\$ 32,20	\$ 31,70	\$ 37,00

Con la referencia de los precios de los productos ofrecidos por la competencia, y como parte de la estrategia inicial del presente proyecto se ofrecerán precios bajos para ser más atractivos a la competencia, por ser una línea nueva en la empresa “XYZ” es necesario primero atraer clientes que nos conozcan en principio por un excelente producto, a precios cómodos, con la finalidad de volver a ser su opción para un nuevo proyecto.

Para conseguir esto se ha establecido disminuir los márgenes en el primer año de funcionamiento de la compañía. El porcentaje de disminución irá en función de los sondeos de mercado que se realice con la competencia.

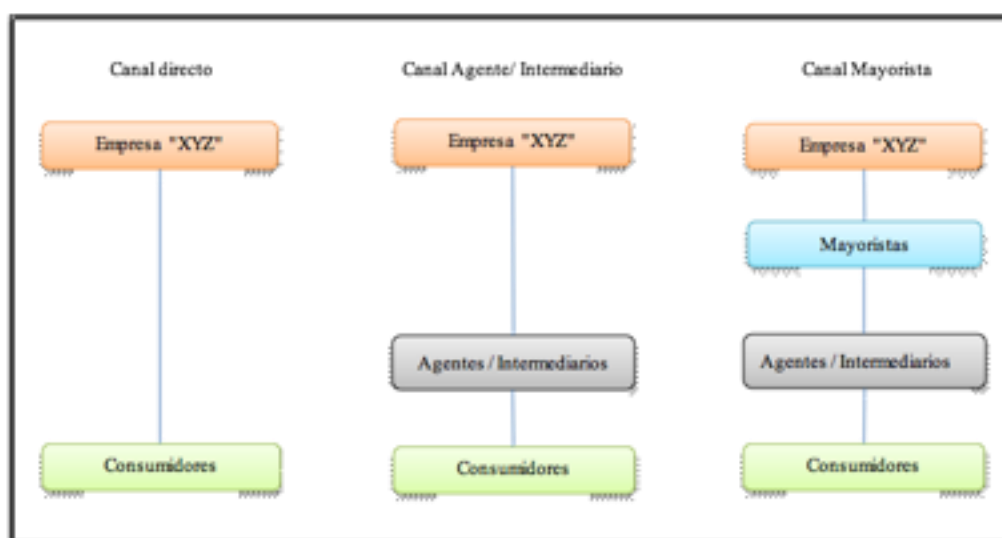
### 3.8.3.- Plaza

Comprende la ubicación física donde se desarrolla el negocio como lo es el local comercial; sin embargo, también es relevante poder llegar al cliente para lograr el alcance deseado de la compañía en el mercado. Como parte de esta variable se utilizan los canales de distribución para llegar a más puntos donde el cliente pueda adquirir el bien ofertado.

La entrega oportuna en el momento y lugar solicitados por el cliente es un punto muy importante para marcar la calidad en el servicio.

La oficina, bodega y taller funcionan en un mismo punto (Km 7,5 Vía a Daule – Guayaquil), local que se arrienda de propiedad de uno de los socios de la compañía, desde allí se coordina el almacenamiento (carga y descarga del producto) y transporte a destino, siendo nuestra meta el tener la certeza de que los productos llegarán en condiciones de uso a los lugares designados, cuando se necesitan.

Se desarrolla los siguientes canales de distribución:



**Figura No. 19:** Diseño de canales de distribución para el modelo de negocio.

Fuente: Lee J. Krajewski & Ritzman Larry (2000). Administración de Operaciones - Estrategia y Análisis.

Dentro de esta estrategia podemos realizar los siguientes canales de distribución:

- Canal Directo: Desde la empresa “XYZ” al consumidor final (dueño de propiedad o bien inmueble)
- Canal Agente Intermediario: desde la empresa “XYZ” al Diseñador, Decorador de Interiores, Arquitecto, Ingeniero Civil o Maestro responsable de obra quienes actúan como Intermediarios en la relación comercial, quienes llegarán al Consumidor final (dueño de propiedad o inmueble).
- Canal Mayorista: desde la empresa “XYZ” a los distribuidores varios de materiales de construcción, quienes solo son comerciantes y no importadores directos, convirtiéndose en otro medio para llegar al comprador o consumidor final.

#### **3.8.4.- Promoción**

Sirve para comunicar, persuadir y estar en permanente y constante interacción con el cliente buscando concretar un potencial negocio. Es importante mantenerse activo en el mercado para lograr que el cliente recuerde que puede encontrar la solución de su necesidad con la empresa.

Para la estrategia de Promoción se incluyen:

- Ventas personales: desde realizar llamadas One to One a cada potencial cliente para coordinar entrega de cotizaciones, visitas a obra, entrega de muestras.
- Publicidad: a través de medios de comunicación como revistas vinculadas a los bienes y raíces, tendencias de decoración, diseño y arquitectura del medio.
- Relaciones a través de redes sociales: Facebook, Instragram, donde se publicarán todos los productos disponibles y por importar, tanto en placas e instalados en diferentes ambientes, anuncios de promociones y descuentos especiales.

## **4.- Plan de Operaciones y Aprovisionamiento**

Dentro del plan de operaciones se considerarán:

Considerando que la compañía fue creada a partir de la oportunidad de la generación de una nueva línea de negocios en una empresa más grande, todo el soporte operativo vendrá desde la compañía principal, esto adicional a reducir importantemente costos de operación generarán un ingreso marginal más alto que el que podría tener la competencia o una empresa nueva que carezca de este apoyo.

Las principales líneas de operación que están subsidiadas o soportadas desde la oficina principal a esta nueva línea de negocio son:

### **4.1.- Proceso de importación y aprovisionamiento:**

- o Este proceso consiste en la cotización, selección, coordinación, compra, importación, desaduanización y recepción de los materiales que la empresa “XYZ” ofrecerá a sus clientes.
- o Los principales proveedores de la compañía en un principio tal como vimos anteriormente serán: China, Brasil e India.

### **4.2.- Proceso de almacenamiento y bodegaje:**

- o Una vez que el producto ha sido adquirido a los proveedores internacionales este proceso incluye la recepción del material, organización y control de inventario, custodia y entrega al momento de las ventas.

### **4.3.-Proceso contable y financiero:**

- o Este ítem comprende el registro diario de todas las transacciones contables y financieras de la compañía “XYZ” e implica control de libros de diario como mayorizaciones, cuentas de diario, cuentas por cobrar y pagar. Adicionalmente en este proceso se incluye las declaraciones de impuestos requeridos por la autoridad tributaria, así como también los pagos puntuales de los mismos.

**4.4.- Sistemas de información:**

- o Licencias de los diferentes sistemas informáticos requeridos para registros de la compañía.
- o Control de accesos requeridos para la importación de productos.
- o Mantenimiento de software y hardware.

**4.5.- Punto de venta inicial:**

- o Comprende el local de atención al público donde la compañía iniciará sus operaciones, así como también la disponibilidad a tiempo parcial de una persona que apoye ante ausencias del equipo comercial.

**4.6.- Administración de recursos humanos**

- o Este proceso implica el fronting de todas las obligaciones que la compañía “XYZ” tiene con sus empleados y con la autoridad laboral.

Los **temas operativos** que serán tercerizados por la empresa “XYZ” son:

**4.7.- Transporte del producto hacia el cliente final.**

- o Para esta tarea se ha realizado un sondeo de posibles proveedores de tal forma que este costo adicional derivado de la falta de inversión inicial en unidades de transporte por parte de la compañía “XYZ” no afecte al precio del producto del cliente final.
- o En principio dentro del plan de negocios de la compañía este costo será facturado adicional al precio de venta del producto, salvo que el volumen de venta justifique asumirlo como cortesía para el cliente.

## **5.- Gestión de Recursos Humanos**

### **5.1.- Aspectos legales del empleador y del empleado:**

A través del portal web [www.iesg.gob.ec](http://www.iesg.gob.ec) del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESG) se realizan todos los trámites necesarios para los procesos legales tanto del empleador como del empleado.

Para el empleador:

- Suscribir contrato de trabajo.
- Inscribir el contrato de trabajo al Ministerio de Relaciones Laborales.
- Registro de la compañía en el sistema, para lo cual el empleador deberá aportar la siguiente documentación :
  - o Copia del RUC
  - o Copia de la cédula de identidad del Representante Legal
  - o Copia del certificado de votación del Representante Legal
  - o Copia del Nombramiento del Representante Legal
  - o Copia de Contrato de trabajo legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Obtención de clave, la cual servirá para registros de aviso de ingreso y salida, horas extras, planillas, roles, generación e impresión de comprobantes, certificado de obligaciones patronales.
- Afiliar al trabajador al IESS a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Asignar de acuerdo a la tabla sectorial (cargo a desempeñar) el salario básico correspondiente según la ley.



- Asumir el porcentaje (11,15%) como empleador por el IESS.
- Pagar adicional al sueldo, lo correspondiente a horas extras y suplementarias, décimo tercer, décimo cuarto, fondos de reserva (a partir del 2do año de labores) y las utilidades.

Para el empleado:

- Afiliarse al IESS desde su primer día de labores en la empresa.
- Entregar toda la documentación al empleador para la respectiva afiliación y obtención de clave que le permitirá ingresar al portal web del IESS.
- Cumplir con los horarios y las funciones asignadas.

Los aspectos legales a considerar en la relación empleador y empleado son:

- El sueldo se cancelará en cheque.
- En caso de que el empleado no justifique su falta a laborar se le descontará lo correspondiente a su sueldo.
- El sueldo se cancelará en 2 partes: 40% en quincena y 60% al fin de mes.
- Se respetará todo lo estipulado (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales y funciones) en el contrato laboral celebrado.
- En caso de ausencia por enfermedad el empleado deberá presentar la respectiva justificación de parte del IESS, caso contrario le será descontado de su sueldo el tiempo no asistido a trabajar.
- Se descontará al empleado el 9,45% de su sueldo (Aportación individual al Seguro Social).
- El empleador deberá aportar el 11,15% al IESS y el 1% al IECE y SECAP.

## **5.2.- Estructura Organizacional**

Permite dividir, asignar, agrupar y coordinar formalmente las tareas y funciones en el trabajo. Los elementos básicos para implementar una adecuada estructura organizacional según los autores Monda Wayne & Noe Robert en su libro de Administración de Recursos Humanos (2005) son:

### **5.2.1.- Especialización laboral:**

Su esencia se basa en que cada persona realice una parte de una actividad y no toda, así todo el equipo aporta con sus ideas y trabaja de manera compartida y comprometida.

### **5.2.2.- Departamentalización:**

Después de dividir las tareas a través de la especialización se realiza la agrupación de tareas, lo cual se puede hacer por medio de funciones. La departamentalización por procesos sirve tanto para los clientes como para los productos.

### **5.2.3.- Cadena de mandos:**

Inicia desde la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quien reporta a quién. La cadena de mandos va vinculada con la autoridad para dar órdenes y esperar a que éstas se ejecuten así como la unidad de mando la cual afirma que una persona debe tener solo un superior a quien reportarse.

### **5.2.4.- Tramo de control:**

Determina el número de niveles y administradores que tiene una organización. Al haber un número considerable de empleados se requerirán más administradores o supervisores para lograr una efectiva comunicación.

### **5.2.5.- Centralización y descentralización:**

La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. En cambio cuanto más colabora el personal o asume incluso la libertad de tomar decisiones, más descentralización hay.

### **5.2.6.- Formalización:**

Es el grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas. Al conocer la descripción del puesto de manera explícita hay muchas reglas internas y se definen con claridad los procedimientos a realizar.

### **5.3.- Esquema del personal a contratar**

Para esta nueva línea de negocio se utilizarán recursos humanos ya existentes en la empresa (detalle de funciones en Anexo 9.1), para de esa manera obtener mayores beneficios sin incrementar los costos. Los recursos compartidos son:

- a.-) Cuatro recursos fijos para la parte administrativa: Gerente General, Asistente de Gerencia, Contador y Técnico de Sistemas.
- b.-) Tres recursos para mano de obra: son los maestros y personal de carga y descarga del material de piedras naturales y de servicios de corte e instalación.

Para el equipo de Maestros Instaladores se tomarán en cuenta las normas de seguridad industrial, no solo porque se está obligado por ley sino también como responsabilidad social en la empresa.

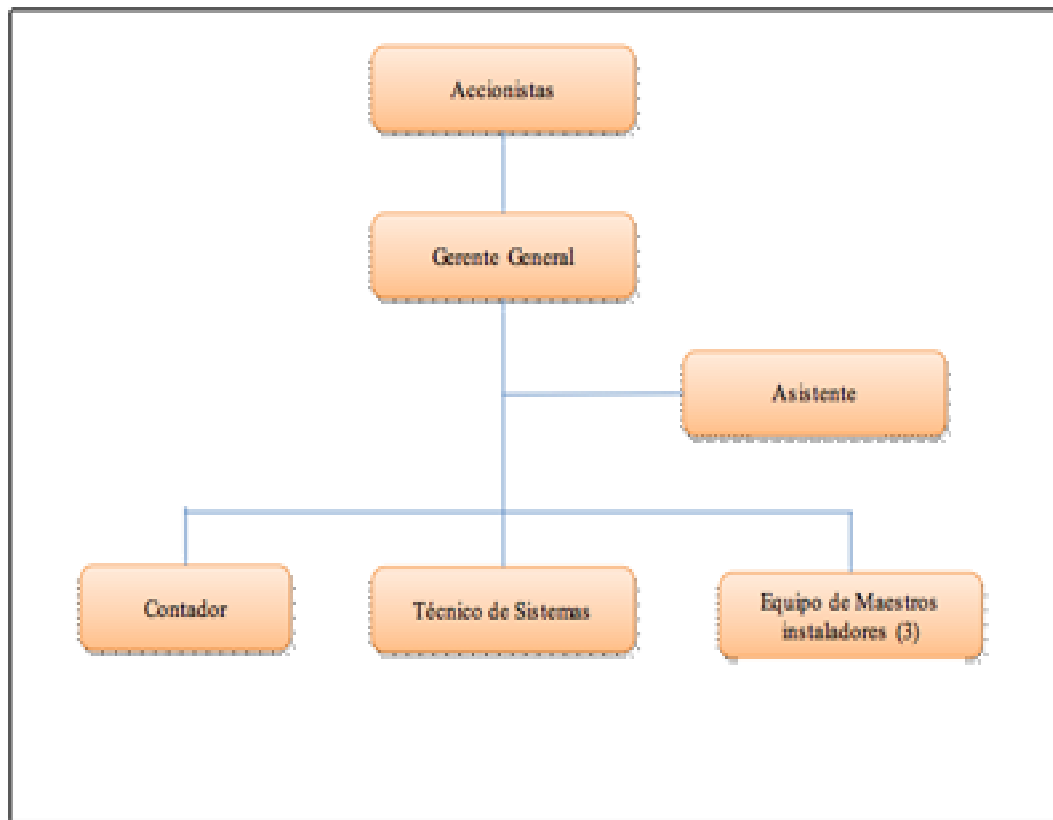
Para los Maestros utilizarán durante su jornada protecciones como:

- Orejeras: el alto nivel de ruido generado por las máquinas cortadoras, pulidoras, perforadoras, en tiempos prolongados resulta un daño molesto, por lo que también es recomendable hacer intervalos de descanso para disminuir su afectación.
- Cascos: utilizado para evitar golpes por caída de materiales, altos voltajes, y resbalones.
- Respiradores con filtro mecánico: es un enemigo silencioso de los pulmones, por lo que su uso protege y permite purificar el aire que se inhala.

- Gafas: utilizado para evitar lleguen pedazos de materiales que se cortan o se trabajan.
- Guantes: se recomienda para evitar o disminuir lesiones como cortaduras, raspaduras, ampollas provocado por la manipulación de las maquinarias y de las placas de granito y mármol que por ser áspero y filoso puede llegar afectar al usuario.
- Calzado apropiado: para protegerse de la caída de objetos pesados, resbalones en áreas húmedas, recordemos que para cortar la piedra se requiere de agua.
- Chalecos reflejantes: utilizados en lugares con alto tráfico de personas y máquinas y donde haya obstáculo visual
- Fajas: utilizadas para evitar fracturas o lesiones por levantar carga pesada durante la obra.

### 5.3.1.- Organigrama

A continuación se describe el organigrama a utilizar:



**Figura No. 20:** Organigrama de la empresa “XYZ”.Fuente: Lee J. Krajewski & Ritzman Larry (2000).

Administración de Operaciones - Estrategia y Análisis.

## **6.- Estructura Legal**

Para ampliar aún más el campo de acción de esta nueva línea de negocio (ventas a clientes de la empresa XYZ e importación y ventas a empresas similares de la competencia), societariamente se creará una empresa independiente como Sociedad Anónima en donde el capital se encuentra dividido en acciones y se integra por aportaciones que realicen los socios. Su constitución y domicilio será en la Guayaquil – Ecuador, donde se realizará su principal dirección y administración. El detalle de los requisitos legales para la constitución de una nueva empresa en el Ecuador, así como la autorización de funcionamiento por parte del Municipio se encuentran descritos en los anexos 9.2 y 9.3 respectivamente

## 7.- Análisis económico – financiero

### 7.1.- Factibilidad financiera

Para la determinación de la factibilidad financiera de esta nueva línea de negocio, es necesario analizar el mercado y la competencia. Basados en estudios de la SENAE (2015) a continuación se presentan los datos de importadores de granito de gamas económica y media, por provincias en el Ecuador:

**Tabla No. 6:** Detalle de Importadores de Granito por destino. Fuente: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador – SENAE, 2014 – 2015

PROVINCIAS	FOB \$	%
GUAYAS	\$ 2.073.491,34	45%
PICHINCHA	\$ 1.425.261,73	31%
AZUAY	\$ 546.442,40	12%
CHIMBORAZO	\$ 220.314,47	5%
TUNGURAHUA	\$ 200.858,63	4%
MANABI	\$ 76.870,37	2%
EL ORO	\$ 65.796,78	1%
STO.DOMINGO	\$ 34.169,09	1%
LOS RIOS	\$ 3.887,31	0%
<b>Total general</b>	<b>\$ 4.647.092,12</b>	<b>100%</b>

Del total importado (FOB) de granito en gamas económica y media en 2015 se encuentra concentrado principalmente entre Guayas (44,6%), Pichincha (30,7%) y Azuay (11,8%), sumando un total entre las 3 provincias anteriormente mencionadas el 87% del total del país.

Guayas importa un promedio mensual de \$172mil (FOB).

**Tabla No. 7:** Detalle de Granito por procedencia. Fuente: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador – SENA, 2014 – 2015

PAIS	m2	FOB \$	CIF \$	\$FOB promedio x m2	\$CIF promedio x m2	Incremento por flete y seguros
CHINA	134.683,71	\$ 1.841.730,05	\$ 2.221.109,51	\$ 13,67	\$ 16,49	20,6%
BRAZIL	81.533,44	\$ 2.332.430,58	\$ 2.664.878,84	\$ 28,61	\$ 32,68	14,3%
INDIA	6.904,96	\$ 273.271,80	\$ 308.698,46	\$ 39,58	\$ 44,71	13,0%
TAIWAN	2.832,96	\$ 28.896,19	\$ 38.951,56	\$ 10,20	\$ 13,75	34,8%
SPAIN	2.494,10	\$ 115.057,11	\$ 133.654,46	\$ 46,13	\$ 53,59	16,2%
HONG KONG	523,02	\$ 11.243,54	\$ 12.889,54	\$ 21,50	\$ 24,64	14,6%
PORTUGAL	419,49	\$ 28.478,11	\$ 30.863,31	\$ 67,89	\$ 73,57	8,4%
UNITED STATES	378,68	\$ 14.644,38	\$ 14.728,86	\$ 38,67	\$ 38,90	0,6%
ITALY	35,81	\$ 1.340,36	\$ 1.633,36	\$ 37,43	\$ 45,61	21,9%
<b>Total general</b>	<b>229.806,17</b>	<b>\$ 4.647.092,12</b>	<b>\$ 5.427.407,90</b>	<b>\$ 20,22</b>	<b>\$ 23,62</b>	<b>16,8%</b>

El Ecuador ha importado de granito en gamas económica y media en 2015 un total de 229,806 m2 equivalente a \$4.6 millones (Fob). Esto representa una importación mensual promedio de \$387mil.

El 59% de la importación viene de China, seguido por Brasil con un 36%, entre los 2 países cubren un 95% del material importado.

El costo Fob promedio para el material Chino es de \$13,67 mientras que el brasilero asciende a \$28,60.

Incluyendo seguros y fletes, el costo promedio del material Chino (CIF) asciende a \$16,49; mientras que el brasilero llega a \$32,69; casi el doble, conforme lo expresa el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador – SENA en las cifras de Importaciones de granito en la provincia del Guayas (2015).



**Tabla No. 8:** Listado de empresas importadores de granito en la provincia del Guayas.

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador – SENA, 2014 – 2015

COMPAÑÍAS	FOB \$	% MERCADO
GRANITO, BALDOSAS, PISOS Y ALGO MAS S.A. BALPISA	\$ 489.843,86	24%
INFICRES S.A.	\$ 389.466,17	19%
ALMACENES BOYACA S.A.	\$ 215.832,66	10%
COMPAÑIA FERREMUNDO S.A.	\$ 215.610,02	10%
COMPAÑIA ANONIMA PRACTICASA	\$ 211.208,79	10%
CATAECSA S.A.	\$ 96.501,60	5%
ESPALE S.A.	\$ 77.106,04	4%
INDUSTRIA ECUAMARMOL S.A.	\$ 75.527,63	4%
SERVIENTERPRISE S. A.	\$ 40.878,98	2%
PLASTIELECTRIC S.A.	\$ 30.361,50	1%
CEVALLOS CORDOVA FERNANDO PATRICIO	\$ 29.428,12	1%
ANSEVIES S.A.	\$ 28.470,00	1%
MAQUINAS Y SUMINISTROS MAQSUM C. LTDA.	\$ 25.177,00	1%
RECUBRIMIENTOS PIEDRAS NATURALES S.A. REPIENA	\$ 22.444,02	1%
ESCOBAR SANCHEZ INGRIN MAGALI	\$ 20.236,99	1%
OCHOA AVILA DIEGO JAVIER	\$ 19.705,10	1%
FUENTES CHING ALEXANDRA ROSALIA	\$ 16.352,48	1%
GARCIA OLVERA GLADYS ISABEL	\$ 15.506,75	1%
FORMICONSTRUC S.A.	\$ 11.645,06	1%
YCAZA AGUIRRE DELIA MARIA	\$ 11.280,78	1%
CYPO CONSTRUCCIONES S.A.	\$ 10.827,03	1%
DEMACO	\$ 7.824,59	0%
WESTPOINT S.A.	\$ 5.796,47	0%
ALFA & OMEGA IMPORTADORES ASOCIADOS ALFOMEIN S.A.	\$ 4.411,50	0%
EL BARATA S.A.	\$ 1.340,36	0%
IVAN BOHMAN C.A.	\$ 707,84	0%
<b>Total general</b>	<b>\$ 2.073.491,34</b>	<b>100%</b>

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el líder de mercado en cuanto a importaciones en el año 2015 fue la empresa Balpisa, con un 24% del total importado, seguido por las empresas Inficres (19%), Boyaca, Ferremundo y Practicasa, cada una con el 10% del total importado en el 2015.

Para el modelo financiero se estimaran tres escenarios de participacion de mercado, partiendo del 5% hasta un 10% lo cual implica llegar al puesto numero 6 en el ranking en los proximos 3 años.

Considerando que el objetivo es ganar participacion de mercedo y proveer de material a las obras grandes de vivienda, tanto publica como privada, el modelo se basa en iniciar

esta línea de negocio con material proveniente de China, y una vez que se haya ganado mercado ir probando otros orígenes como Brasil o India. Para este análisis se han cotizado seis (6) modelos de material con varios proveedores de China cuyos precios promedio es US\$ 20.50, lo cual nos permite considerar a este como un escenario conservador dado que como pudimos observar en la tabla de “Granito por procedencia” el FOB actual de material importado de China es US\$ 13,67; es decir, este modelo contempla un excedente de costo (margen de error) de casi un 50%.

Para poder determinar correctamente los costos asociados a la importación, es necesario analizar el costo de transporte y seguros, así como los aranceles e impuestos que intervienen en este proceso.

Para el caso del transporte y seguros, los datos analizados son los siguientes:

**Tabla No. 9:** Estimación general de costos. Fuente: elaboración propia

% mercado	Importación estimada (6 meses) precios Fob	Importación estimada (promedio mensual)	Importación estimada (promedio mensual) m2
5%	\$ 103.674,57	\$ 17.279,09	1.263,60
7%	\$ 145.144,39	\$ 24.190,73	1.769,04
10%	\$ 207.349,13	\$ 34.558,19	2.527,20

Contenedor 20 pies

Capacidad máxima (peso)	28.180 kg
Capacidad máxima (espacio)	
Medidas	
largo	5,90 m
alto	2,28 m
ancho	2,34 m
Total	31,47 m3

en este caso, dado que el material es pesado, aplica límite por peso: el m2 de granito pesa aprox 90 kg

m2 granito	90 kg
Capacidad máxima contenedor 20 pies	28.180 kg
Límite de envío por contenedor	313,11 m2
Costo de transporte y seguro incluido handling en origen	2.000,00 \$
Costo mínimo de transporte y seguro por m2 de granito	6,39 \$



Como podemos apreciar el precio FOB por m<sup>2</sup> otorgado desde la fábrica en China (\$20,50) tiene un incremento del 110%% al aplicar todos los cargos correspondientes, llegando a un precio promedio por m<sup>2</sup> puesto en Ecuador de \$43,00. Tanto el precio FOB como el puesto en Ecuador nos servirán de referencia para los análisis posteriores.

## 7.2.- Competencia Objetivo

Inicialmente se establecen 3 escenarios para ganar mercado en el transcurso de 3 años (5%, 7% y 10%) del total del pastel de importaciones en Guayaquil.

Si aplicamos estos % al total de importaciones de Guayas (\$2'073,491) tenemos:

De manera específica con los datos obtenidos de la SENAE (2015), se puede decir que cualquiera de los 3 escenarios ubicaría a la empresa en el 6to. lugar de importación y ventas, de acuerdo a los volúmenes presentados a continuación:

**Tabla No. 11:** Escenarios de la competencia objetivo. Fuente: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador – SENAE, 2014 – 2015

COMPAÑÍAS	FOB \$	% MERCADO	Escenario
ALMACENES BOYACA S.A.	\$ 215.832,66	10%	Año 3 (10%)
COMPAÑIA FERREMUNDO S.A.	\$ 215.610,02	10%	
COMPAÑIA ANONIMA PRACTICASA	\$ 211.208,79	10%	
CATAECSA S.A.	\$ 96.501,60	5%	Año 2 (5%)
ESPALE S.A.	\$ 77.106,04	4%	
INDUSTRIA ECUAMARMOL S.A.	\$ 75.527,63	4%	
SERVIENTERPRISE S. A.	\$ 40.878,98	2%	Año 1 (2%)
PLASTIELECTRIC S.A.	\$ 30.361,50	1%	

Transformando las importaciones en US\$ a metros cuadrados (m2) equivaldría a importar y vender un promedio de al menos 1,260 m2 mensuales.

### 7.3.- Escenario Equilibrio:

A continuación y gracias a la información obtenida de la SENA (2015) se presenta el modelo mínimo de ventas mensuales y anuales para cubrir la inversión mínima requerida:

**Tabla No. 12:** Modelo mínimo de ventas mensuales y anuales. Fuente: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador – SENA, 2014 – 2015

Cálculo inversión inicial			
Sustentar 6 meses operación			
Administrativos	Inicial	Mensual	Total
Constitución empresa (capital + trámites)	3.200	700	7.400
Perchas, decoración, iluminación	2.000		2.000
Servicios básicos (luz - sf)	1.000		1.000
Bodega		300	1.800
Papelería		300	1.800
Movilización	200		200
		100	600
Nómina	Sueldo neto		Total
Gerente empresa	1.400		8.400
Vendedor (porción fija)	1.000		6.000
	400		2.400
Materiales	\$ promedio m2 (FOB)	m2 (stock)	Total
Granito FOB	20,50	3.488	161.115
Flete + seguro			71.507
ISD			24.000
Arancel	5,00 %		3.575
Iva	60,00 %		42.904
Fodinta	12,00 %		13.729
Handling Ecuador	0,50 %		572
Trámites aduana	4,00 %		4.576
			250
<b>Total inversión inicial</b>			<b>176.915</b>
Efectivo			81.408
Materiales			95.507

Para la implementación de esta nueva línea de negocio se ha considerado en el análisis financiero que la compañía debe destinar un nuevo flujo inicial de \$176.915,00 los mismos que servirán para solventar los costos de adquisición de la primera compra de material (3.488 m<sup>2</sup> de stock) costo que incluye todos los valores necesarios para contar con el material en la bodega de la empresa; seis meses de costos administrativos (constitución de la empresa, servicios básicos, mobiliario, bodegaje, papelería, movilización) y los sueldos de 6 meses del personal requerido para la operación (Gerente de la empresa, y 1 Vendedor).

Tabla No. 13: Flujo de Caja. Fuente: elaboración propia

Flujo de caja													
Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo inicial	81.488	12.600	10.500	1.157	366	126	437	1.368	2.714	6.129	9.543	12.957	16.371
Administrativos	3.200	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Nómina	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Material	65.608	7.143	8.571	10.000	11.429	12.857	14.286	14.286	14.286	14.286	14.286	14.286	14.286
Vendedor (porción variable)		100	120	140	160	180	200	200	200	200	200	200	200
Costo distribución (Megaproductos)		1.000	1.200	1.400	1.600	1.800	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Total egresos de efectivo	68.888	2.190	9.343	10.791	12.240	13.689	15.137	16.586	16.586	16.586	16.586	16.586	16.586
Ventas (margen)			-80	10.000	12.000	14.000	16.000	18.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Total ingresos efectivos	-80	-80	-80	10.000	12.000	14.000	16.000	18.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Saldo final	12.600	10.500	1.157	366	126	437	1.368	2.714	6.129	9.543	12.957	16.371	19.786

Estado de Pérdidas y Ganancias													
Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas requeridas 5 mes 12					20.000								
Ventas		10.000	12.000	14.000	16.000	18.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Costo de ventas (margen 150%)		(7.143)	(8.571)	(10.000)	(11.429)	(12.857)	(14.286)	(14.286)	(14.286)	(14.286)	(14.286)	(14.286)	(14.286)
Descuento en ventas (Megaproductos)		(1.000)	(1.200)	(1.400)	(1.600)	(1.800)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)
Utilidad bruta en ventas	-80	1.857	2.229	2.600	2.971	3.343	3.714	3.714	3.714	3.714	3.714	3.714	3.714
Costos													
Administrativos	(3.200)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)
Nómina (incluye beneficios)		(1.820)	(1.820)	(1.820)	(1.820)	(1.820)	(1.820)	(1.820)	(1.820)	(1.820)	(1.820)	(1.820)	(1.820)
Vendedor (porción variable)		(100)	(120)	(140)	(160)	(180)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
Total Costos	(3.200)	(2.620)	(2.640)	(2.660)	(2.680)	(2.700)	(2.720)	(2.720)	(2.720)	(2.720)	(2.720)	(2.720)	(2.720)
Utilidad bruta operacional	(3.200)	(763)	(411)	(80)	291	643	994	994	994	994	994	994	994
15% Participación empleados	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80
22% Impuesto a la renta	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80
Resultado neto mensual	(3.200)	(763)	(411)	(80)	174	384	934	934	934	934	934	934	934
Resultado neto acumulado	(3.200)	(3.963)	(4.374)	(4.434)	(4.266)	(3.877)	(3.283)	(2.689)	(2.096)	(1.502)	(909)	(315)	279

El análisis del flujo de cada de los primeros doce meses de operación del negocio da como resultado que las ventas anuales requeridas para alcanzar el punto de equilibrio son de US\$210.000,00 partiendo de US\$10.000,00 en el primer mes, con un crecimiento del 20% mensual hasta el mes 6 en donde alcanza un promedio de ventas de \$20.000,00 mensuales. Esto significa vender 291 m2 en promedio mensualmente con lo cual el resultado neto acumulado de la compañía se hace positivo al finalizar el mes 12 con US\$279,00 y el flujo de cada acumulado en el mismo periodo asciende a US \$19,786.00 por lo que podemos afirmar que las ventas mensuales promedio para alcanzar el punto de equilibrio del negocio es de 291m2 o su equivalente anual de 3.488m2.

**Tabla No. 14:** Escenario Equilibrio. Fuente: elaboración propia

	Año	Semestre	Mes
Ventas	210.000		
Costo de ventas (margen 150%)	(150.000)	(75.000)	(12.500,00)
<b>m2 a vender para punto equilibrio</b>			
	3.488	1.744	291

Como se observa en el cuadro anterior, este modelo implica una inversión inicial de US \$ 176.915,00 para el montaje de la nueva línea de negocio, mantener un stock de al menos 3,000 m2 y ventas mensuales una promedio de 291m2 o US\$ US\$20.000,00 a partir del sexto mes. Considerando que las ventas mensuales de la empresa XYZ actualmente en todas sus otras líneas de productos suman aproximadamente US\$ 1,6 millones, esta línea iniciaría con una participación en las ventas de la empresa de un poco mas del 1%.



Este nivel de ventas también representaría una participación de entre el 5% y el 7% de mercado durante el primer año, lo cual apoyaría importantemente a abrir esta línea de negocio en la empresa que actualmente está en el top 5 de venta de materiales de construcción en la ciudad.

Cualquier valor de venta por encima del establecido en el modelo analizado de equilibrio implica utilidad o margen de contribución positivo para la empresa, por lo que se estima viable y rentable.

Es importante señalar que este escenario está sujeto a nuevos cambios regulatorios y a variables económicas externas, por lo que podría sufrir cambios.

En el análisis financiero no se ha incluido el balance general de la compañía dado que se trata de una nueva línea de negocio con inversión nueva; por lo que se debe entender que su tratamiento es el de una nueva empresa en marcha. Sin embargo en el análisis del flujo de cada y en la inversión inicial se están considerando los factores propios de riesgo de cada de un negocio como son niveles de cuentas por cobrar (60 días promedio) y los recursos necesarios para mantener la operación durante 6 meses al menos inclusive teniendo un crecimiento anual de ventas a partir del mes uno al sexto.

## 8.- Conclusiones

La construcción es uno de los sectores de mayor importancia dentro de la economía nacional, ya que tanto la dinámica de las empresas constructoras, como su influencia en la generación de empleo permiten señalar al sector como eje transversal para el crecimiento y desarrollo económico del país.

En el 2011 y 2012, el sector presentó picos de crecimiento importantes del 17,6% y 12,2% respectivamente. Estuvo vinculado a una serie de políticas gubernamentales, con el fin de mejorar su dinamismo mediante proyectos de infraestructura, vivienda pública, desarrollo vial y mayor acceso a créditos hipotecarios.

Dentro de la medición del PIB, según la perspectiva del Banco Central del Ecuador BCE (2015), la construcción se ubica como el quinto sector con mayor crecimiento en la última década (período 2005 – 2015) con un 85,5%. No obstante, la tasa de variación porcentual ha presentado un decrecimiento progresivo a partir del 2011, ocasionado por la disminución en los niveles de dinamismo e inversión en la economía. Esta paralización se debe a las mayores necesidades de financiamiento del gsto público, la disminución en la colocación de créditos y la menor confianza para el endeudamiento a largo plazo, esto generó que la tasa de variación del PIB sectorial del 2015 se ubique en -1,1%.

Este año el sector se enfrenta a una falta de liquidez en la economía. El reto será la obtención de recursos para continuar con los proyectos, siendo importante mantener el monto de ejecución en las obras, pues de esta manera se puede contribuir a la generación de empleo y al desarrollo económico del país. Las entidades públicas desempeñan un importante papel en este rubro, por lo cual es relevante que mantengan su compromiso de inversión en créditos hipotecario, según lo indica la Revista Perspectiva en su editorial de la Burbuja Inmobiliaria, Percepción o Realidad (2015).

Dentro de la actividad de la construcción se fomenta el empleo, siendo este sector quien ocupa el quinto lugar de mayor porcentaje de trabajadores (18,8%) a nivel nacional en el 2015.

La reducción en las importaciones ha incidido en la disminución del dinamismo y productividad de la construcción en este último año. El alza de impuestos a las importaciones afectaron los precios de los insumos necesarios para esta actividad, lo que produjo una menor capacidad de compra y acceso a créditos.

El impulso hacia los proyectos de vivienda de interés social se convierten en un mercado objetivo a corto plazo. Recientemente el Municipio de Guayaquil, creó el proyecto “Construyo mi sueño” que en alianza con la empresa privada tiene como objetivo dar facilidades a los propietarios de terrenos legalizados para la construcción de su vivienda, con financiamiento para los materiales y planos gratuitos. La alianza involucra a empresas grandes del sector, como son Holcim y Disensa, quienes ofrecen paquetes de financiamiento de hasta 18 meses para adquisición de materiales y acabados de construcción. Dado que el socio estratégico de esta compañía es un franquiciado Disensa, ampliando la oferta de productos se elevan las probabilidades de participar firmemente en los programas habitacionales del Municipio, según lo afirma la Municipalidad de Guayaquil en su proyecto “Construyo Mi Sueño” (2016).

Al contar con mayor variedad de productos y servicios dentro del segmento de la construcción, se amplían las posibilidades de calificar al grupo empresarial para la provisión de materiales en obras Municipales.

Es necesario concientizar a las autoridades en búsqueda de fomentar incentivos que favorezcan el incremento de la producción, dado que ese es uno de los mecanismos más eficaces en el desarrollo local de la economía, las iniciativas como las planteadas a lo largo de este trabajo tienen bajo impacto si no se logra hacerlo a gran escala y coordinado por programas municipales o gubernamentales; más allá de ese tema que está fuera del alcance de los emprendedores privados, las iniciativas individuales van generando empleo y desarrollo económico local a paso lento sin embargo contribuyen al crecimiento económico del país y a fomentar el empleo, el crecimiento agragado de estas iniciativas influyen positivamente en la economía del país pero siempre es insuficiente.

Como hemos visto a lo largo del presente estudio, es factible aprovechar la infraestructura actual de las empresas para ampliar el abanico de productos y servicios y de esa manera contrarrestar el impacto financiero que pueden causar las reformas legales y la falta de liquidez de la economía.

El 2016 es un año desafiante, pues si bien es cierto el ambiente macro del país no es muy favorable, lo que se busca con el presente proyecto es encontrar oportunidades en nuevas formas de negocios, hacer innovaciones en el portafolio de productos y procesos, y acercarnos más al cliente o consumidor final.

**Tabla No. 15:** Objetivos específicos y su cumplimiento. Fuente: elaboración propia

Objetivos Específicos	Cumplimiento
Identificar el impacto de corto y mediano plazo que tienen sobre la empresa los cambios regulatorios.	El análisis realizado permite plantear premisas de montos promedio de compra y venta sobre los cuales el negocio es rentable
Evaluar la posibilidad de crear una nueva línea de producto que sustituya la limitante de importación de cerámica en el país	Formar alianza estratégica con una empresa ya existente en el mercado, permite un acceso más viable al consumidor.
Aprovechar los canales de distribución existentes en la línea de negocio actual.	Se evidencia el aprovechamiento de la capacidad instalada y su consecuente reducción de costos, aprovechando los recursos de la empresa aliada.
Analizar productos complementarios cuya producción sea limitada o nula en el país, y que puedan ser distribuidos paralelamente por la empresa actual	Del análisis se desprende que existe espacio en el mercado para una línea eficiente de importación y distribución de granito y mármol, las empresas que lo hacen actualmente son especializadas y no ofrecen productos complementarios, encareciendo de esa manera la provisión para el cliente
Analizar y establecer modelo de negocios que permita aprovechar economías de escala y genere ventajas competitivas frente a la competencia	Trabajar con una empresa aliada, aprovechando su infraestructura, donde el trabajo en conjunto permite crecer sin ser competencia entre sí.
Identificar incentivos Municipales para la contratación y venta de materiales en programas habitacionales	Se han identificado oportunidades concretas de comercialización de toda la gama de productos (incluyendo la nueva línea de granito y mármol) a través de la alianza estratégica con el socio actual y de su red de franquicias
Encontrar mecanismos que permitan a la empresa adaptarse a las reformas impositivas y establecer un canal permanente para hacer frente a futuros cambios	Mediante la implementación de una empresa aliada es posible incursionar en otro tipo de productos sin interferir en el negocio central de la empresa principal, el esquema planteado implica subsidiarias que por su tamaño sean competitivas y cuyo core business se encuentre en la empresa madre, lo cual establece un canal estratégico que se puede repetir en futuras reformas legales y cambios económicos del país.

## 9.- Bibliografía y Webgrafía

Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica, Visitado el 10/02/2016., <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-cierra-noviembre-inflacion-011.html>

Banco Central del Ecuador BCE (En línea). Disponible en: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/899-producto-interno-bruto-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-registr%C3%B3-durante-el-primer-trimestre-de-2016-una-variaci%C3%B3n-trimestral-de-19>, último acceso: 14/07/2016

Banco Central del Ecuador BCE (2016). Visitado el 17/07/2016, <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Dolarizacion10anos.pdf>

Cámara de la Industria de la Construcción, CAMICON. (En Línea). Disponible en: <http://www.camicon.ec/analisis-del-sector-inmobiliario-fue-presentado-en-la-camara/> Análisis de Sector Inmobiliario fue presentado en la Cámara, último acceso: 26/02/2016

Cempecuador (2016), (En Línea). Disponible en: [http://cempecuador.com/guiaturistica/prov\\_guayas\\_1-guayaquil.html](http://cempecuador.com/guiaturistica/prov_guayas_1-guayaquil.html), último acceso: 17/07/2016

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL (En línea). Disponible en: <http://www.cepal.org/es/comunicados/economias-america-latina-caribe-creceran-solo-02-2016-complejo-escenario-global>, último acceso: 22/03/2016

De La Paz Vela María (2014). Qué hay detrás de la restricción de importaciones?. Edición No. 237. Visitado el 22/03/2016 <http://www.revistagestion.ec/?tag=importaciones>

Diario El Comercio, Producción petrolera en el Ecuador. Visitado el 10/02/2016., <http://www.elcomercio.com/actualidad/produccion-petrolera-iran-complica-ecuador.html>

Diario El Comercio, Los Constructores siguen sin cerámica. Visitado el 22/02/2016, <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/constructores-siguen-ceramica.html>

Diario El Universo. Salario subió 3,39%, el menor porcentaje en últimos 10 años. Visitado el 10/03/2016, <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/12/22/nota/5311638/salario-subio-339-menor-porcentaje-ultimos-10-anos>,

Diario El Universo. Ecuador movió \$ 8.029 millones en construcción, según gremio latinoamericano. Visitado el 01/03/2016, <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/02/23/nota/4582091/ecuador-movio-8029-millones-construccion-segun-gremio>

Diario Expreso. 2015 Déficit de la balanza de pagos es de \$1,238 millones. Visitado el 10/02/2016, [http://expreso.ec/historico/deficit-de-la-balanza-de-pagos-es-de-1-238-millones-BYGR\\_8819795](http://expreso.ec/historico/deficit-de-la-balanza-de-pagos-es-de-1-238-millones-BYGR_8819795)

Diario Expreso, 2015. En el piso Importadores de Cerámica. Visitado el 15/02/2016, [http://expreso.ec/historico/en-el-piso-importadores-de-ceramica-JTGR\\_8726197](http://expreso.ec/historico/en-el-piso-importadores-de-ceramica-JTGR_8726197)

Diario Hoy, 2014. Constructores: 180 días para cambiar las reglas. Visitado el 15/02/2016, <http://www.eagconstructora.com/index.php/noticias/item/297-constructores-180-dias-para-cambiar-las-reglas>

Diario La República, 2015. La deuda pública ha crecido más rápido que la economía. Vistado el 10/02/2015, <http://www.larepublica.ec/linkeconomico/2015/06/23/la-deuda-publica-ha-crecido-mas-rapido-que-la-economia/>

Fondo Monetario Internacional FMI, 2016. Perspectivas de la Economía Mundial Visitado el 30/04/2016, <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2016/01/pdf/texts.pdf>

Ecuavisa, 2009. Problemas con importación de cerámica en el país. Visitado el 20/02/2016, <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/52078-problemas-importacion-ceramica-pais>

Garibaldi, Adriana. (2015. Junio 20) .Espacios útiles de arquitectura, Bienes Raíces Magazine. p18

Gross, M., 2011. Pensamiento Imaginativo, Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter . Visitado el 22/02/2016, <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1435291/Modelo-de-competitivad-de-las-cinco-fuerzas-de-Porter.html>

Interactúa Club de Negocios (2016). Identificando oportunidades para el sector ferretero en 2016. Visitado el 25/02/2016, <http://www.interactuaclub.com/Blog/Post/identificando-oportunidades-para-el-sector-ferretero-en-2016-59>

Instituto de la Ciudad. 2016. Visitado el 20/01/2016, <http://www.institutodelaciudad.com.ec/documentos/coyuntura/salvaguardias/h1/files/assets/basic-html/page2.html>

IESS - Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Derechos y Obligaciones del Afiliado y del Empleador. 2016. Visitado el 22/02/2016, Disponible en: <http://www.iesgob.ec/es/web/empleador/registro-de-empleador>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. Años Promedio de Escolaridad y Tasa de Analfabetismo 2016. Visitado el 11/02/2016, <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/e-analisis.pdf>

Lee J. Krajewski & Ritzman Larry (2000). Administración de Operaciones - Estrategia y Análisis. Importancia Administrativa de los planes agregados. 5ta. edición, p. 600 - 615.

Mapa de [guayaquil.com](http://www.guayaquil.com). Visitado el 10/02/2016, <http://www.carmaxrentacar.com/images/mapa-guayaquil-2012>

McCarthy, Jerome, 2001. Las 4 P de Marketing. Marketing un enfoque global.

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. MIDUVI, Programa Nacional de Vivienda Social. Visitado el 02/03/2016, <http://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/PROYECTO-PROGRAMA-NACIONAL-DE-VIVIENDA-SOCIAL-9nov-1.pdf>



Ministerio de Relaciones Laborales, 2015. Reglamento que regula la relación laboral en el sector de la construcción. Visitado el 12/01/2016, <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/03/Acuerdo-058-construccion.pdf>

Municipio de Guayaquil, 2016. Base Legal del Gobierno Provincial del Guayas. Visitado el 10/07/2016, <http://www.guayas.gob.ec/dmdocuments/ley-de-transparencia/literal-a/BASE%20LEGAL%20DEL%20GOBIERNO%20PROVINCIAL%20DEL%20GUAYAS.pdf>

Monda Wayne & Noe Robert ( 2005) Administración de Recursos Humanos. Análisis de grupos de interés y contrato social. 9na. Edición, p.28

Prado, Juan José, 2009. Restricción a las importaciones, Revista Perspectiva, p.12.

Robbins Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional. Bases de la estructura de la organización. 10ma. edición. p.424.

Revista Líderes. (2015) El sector de la construcción está en riesgo de paralizarse. Visitado el 20/03/2016. <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-construccion-ecuador-economia.html>

Revista Perspectiva. (2015) Burbuja Inmobiliaria, percepción o realidad. Visitado el 12/02/2016. <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/burbuja-inmobiliaria-percepcion-o-realidad>

Revista Periodismo Ecuador. 2016. Registro del Desempleo en Ecuador. Visitado el 12/02/2016, <https://periodismoecuador.com/2016/01/19/ecuador-registra-un-desempleo-de-477-en-diciembre-de-2015/>

Secretaría Nacional de la Administración Pública. Trámites ciudadanos. Visitado el 04/04/2016, <http://tramitesciudadanos.gob.ec/institucion.php?cd=14>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador – SENAEC, 2015. Informe de Gestión. Visitado el 18/01/2016 <http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/Informe-Gestion-2014-01>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Guía del Usuario para crear una empresa. Visitado el 04/04/2016, <http://www.supercias.gob.ec>

Velasco María Inés (2016). Cómo será el 2016 para el sector de la construcción?. Visitado el 20/04/2016, <http://blog.vive1.com/sector-construccion-2016-ecuador>

Spurrier, Walerr (2015, Agosto 10). *Análisis del sector inmobiliario en el Ecuador*, pp. 2-5

## 10.- Anexos

### 10.1.- Funciones por cargo

Basados en el Organigrama explicado anteriormente, se detallan a continuación las funciones por cargo en la empresa proyecto:

**Tabla No. 16:** Objetivos y responsabilidades por cargo del modelo de negocio. Fuente: elaboración propia

<b>Gerente General</b>
<b>Objetivo:</b> Liderar y dirigir la empresa
<b>Responsabilidades:</b>
1.- Tomar decisiones principales
2.- Coordinar y asignar trabajos al equipo.
3.- Velar por el fiel cumplimiento de las labores asignadas al personal.
4.- Dar seguimiento a la ejecución de los contratos de provisión e instalación.
5.- Reportar periódicamente a los socios sobre los resultados o novedades del negocio.
6.- Cumplir y hacer cumplir las metas fijadas por los accionistas.
7.- Negociar y cerrar tratos con los clientes.
8.- Asegurar el correcto registro de información, control de recaudaciones y temas contables.

<b>Asistente</b>
<b>Objetivo:</b> Manejar información gerencial
<b>Responsabilidades:</b>
1.- Coordinar reuniones.
2.- Buscar contactos para potenciales negocios.
3.- Redactar memos o comunicados generales.
4.- Ingresar y registrar información de la empresa.
5.- Atender visitas o clientes
6.- Dar seguimiento al cumplimiento oportuno de gestiones legales, contables, administrativas.

<b>Técnico de Sistemas</b>
<b>Objetivo:</b> Supervisar la aplicación del software contratado
<b>Responsabilidades:</b>
1.- Dar mantenimiento a los equipos de la empresa.
2.- Realizar respaldos de información.
3.- Velar por el buen funcionamiento del sistema informático.
4.- Actualizar periódicamente el software contratado.
5.- Capacitar y dar soporte técnico al personal
6.- Asesorar sobre nuevos o mejores programas que beneficien a la empresa.

<b>Contador</b>
<b>Objetivo:</b> Realizar controles contables de la empresa
<b>Responsabilidades:</b> 1.- Preparación y presentación de los estados financieros a los organismos de control. 2.- Calcular y llevar control de costos para mejorar los índices del negocio. 3.- Establecer un sistema de control de ingresos, caja chica, bancos, gastos 4.- Mantenerse informado e informar a la Gerencia sobre novedades en regulaciones generales.

<b>Maestros</b>
<b>Objetivo:</b> Realizar trabajos de instalación de granito
<b>Responsabilidades:</b> 1.- Optimizar el buen uso del material asignado para el trabajo de instalación. 2.- Cumplir con los tiempos ofrecidos de entrega. 3.- Asesorar o sugerir a la Gerencia sobre mejores productos para los trabajos sean por calidad como por precio.

## **10.2.- Creación y constitución de una empresa:**

Para constituir una empresa en Ecuador es necesario cumplir los siguientes requisitos, según lo indica el portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en su guía del usuario para crear una empresa (2016):

- Contratar los servicios profesionales de un abogado o estudio jurídico plenamente autorizado.
- Elegir un nombre para la empresa, tanto la razón social como su nombre comercial.
- Reservar el nombre elegido en el portal web de la Superintendencia de Compañías [www.supercias.gob.ec/portal/](http://www.supercias.gob.ec/portal/)
- Abrir una cuenta de integración de capital en la institución bancaria de preferencia. Al ser Sociedad Anónima aplica el valor de \$800.00

- Realizar estatutos de la compañía y elevar a escritura pública la constitución, la misma que deberá ir con firma de responsabilidad del abogado o estudio jurídico que realiza la gestión, llevando su certificado de registro oficial así como su certificado de votación.

En el estatuto de la compañía deberá constar:

- o Nombre
- o Dirección
- o Objeto social
- o Plazo de duración
- o Fecha en que comenzará sus operaciones.
- o Capital y acciones
- o Gobierno y Administración
- o Convocatorias a reunión del Directorio
- o Facultades del Directorio
- o Disolución de la compañía

Adjuntar los testimonios de la Escritura Pública, anexando copia de la aprobación de denominación y cuenta de integración de capital.

- Una vez que se cuente con la aprobación del documento, se deberá realizar lo siguiente:
  - o Publicación del extracto de la Superintendencia de Compañías en la prensa de mayor circulación.
  - o Apertura y pago de Patente Municipal.

- o Inscripción en el Registro Mercantil adjuntando carta en la que se detalle el nombre del Representante Legal de la empresa, Socios / Accionistas, domicilio, actividad económica. Obtenida la inscripción en dicha entidad la compañía habrá sido creada legalmente.
- Ingresar los documentos a la Superintendencia de Compañías para que la inscriban en su libro de registro.
- Una vez revisados la Superintendencia de Compañías entregará el formulario del RUC (Registro Unico Contribuyente), el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos general, nómina de accionistas y oficio del banco.
- Entregar al SRI (Servicio de Rentas Internas) toda la documentación gestionada para la obtención del RUC, presentando lo siguiente:
  - o Original y copia de la Escritura de Constitución.
  - o Original y copia del Nombramiento del Representante Legal de la compañía, inscrito en el Registro Mercantil.
  - o Copia de cédula y certificado de votación del Representante Legal.
  - o Formulario 01A y 01B con la firma del Representante Legal.
  - o Original y copia de una planilla de servicio básico (agua, luz o teléfono) a nombre de uno de los accionistas, o del gerente de la compañía, o en su defecto presentar contrato de arrendamiento inscrito en el Juzgado del Inquilinato.
- Oficio de transferencia de fondos por parte de la Superintendencia de Compañías, para que el valor de la cuenta de integración de capital pueda ser enviada a la cuenta bancaria.

El órgano que tendrá la Sociedad Anónima es la Junta General de Accionistas quienes podrán deliberar y decidir por mayoría sobre determinados asuntos sociales financieros, administrativos, legales propios de su competencia, como son las siguientes:

- Censurar la gestión social, aprobar las cuentas y resolver sobre la distribución de beneficios.
- Aprobar la adquisición de bienes dentro del primer año a partir de su constitución.
- Aprobar la adquisición de sus propias acciones.
- Decidir sobre la modificación de los estatutos de la sociedad.
- Nombrar y revocar a los administradores y decidir cuáles son sus responsabilidades.

Los gerentes y administradores que no sean accionistas pueden intervenir en las juntas pero no tendrán voto. El Presidente de la Junta puede autorizar la asistencia de las personas que estime conveniente.

Los administradores deberán ser nombrados por la Junta General de Accionistas, sus cargos serán ejercidos durante un plazo establecido en los Estatutos no superior a los 5 años, con la posibilidad de ser reelegidos

### **10.3.- Legalización de negocios ante el Municipio:**

Las compañías o personas jurídicas deberán gestionar lo siguiente:

Patente Municipal y 1.5 por mil:

- Formulario de Declaración conjunta del impuesto 1.5 por mil sobre los activos totales y registro del impuesto de Patente Municipal.
- Copia de la cédula de identidad y certificado de votación.
- Registro Único de Contribuyentes (RUC) actualizado.
- Copia de la declaración del impuesto a la renta del periodo a declarar, que incluya el estado de situación financiera, presentado en el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Datos del contador
- Carta de Autorización para que el abogado contratado pueda realizar los trámites respectivos.
- El valor a cancelar por este rubro es de \$300,19.

#### Permiso del Cuerpo de Bomberos:

- Certificado de Uso de Suelo emitido por el Municipio de Guayaquil, se deberá adjuntar copia de la planilla de agua potable o Impuesto predial del bien, en donde está ubicada la dirección del local comercial.
- Factura por la compra del extintor a nombre de la compañía.
- Carta de Autorización para que el abogado contratado pueda realizar los trámites respectivos.
- Cancelar el valor de \$41,00 + \$1,00 por la comisión que cobra la entidad bancaria.
- Dentro del plazo de 1 mes aproximadamente se recibirá la visita de un delegado del Cuerpo de Bomberos para realizar la inspección.

#### Tasa de Habilitación:

- Tasa de trámite y Formulario para Tasa de Habilitación.
- Pago de la Patente Municipal. (\$340,67).
- Carta de Autorización para que el abogado contratado pueda realizar los trámites respectivos.
- Contrato de Arrendamiento debidamente legalizado en el Juzgado de Inquilinato o con Reconocimiento de firmas ante un Notario. Valor a cancelar por este rubro \$25,00.

La conclusión de estos 3 trámites pueden llevarse en 3 meses aproximadamente, su vigencia es de 1 año, por lo que se deberá realizar la respectiva renovación en el momento que corresponda.